

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PÓS GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**ANÁLISE DAS PREMISSAS PARA REESTRUTURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM
UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO FUNDAMENTAL EM
CURITIBA**

**Rafaela de Campos Mello Alexandre de Oliveira
Orientador: Luiz Rogério Farias**

**CURITIBA
2013**

RAFAELA DE CAMPOS MELLO A. DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DAS PREMISSAS PARA REESTRUTURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM
UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO FUNDAMENTAL EM
CURITIBA**

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina Metodologia do Trabalho Científico do Curso de Especialização em Controladoria, Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me concedido saúde, sabedoria e discernimento em optar e cursar este curso.

Ao meu amado esposo, Vinícius. Fiel companheiro, incansável motivador que me impulsiona a cada dia para ser melhor. Que me deu força, não só durante o período de aulas, mas principalmente para elaboração deste trabalho. À minha família, especialmente meus pais que sempre me apoiam e estão ao meu lado para me ouvir e orientar.

E a todos meus colegas de curso em especial Aline Machado Lopes, Eva Maria Andreiu, Juliana Marcante e Vanessa Agda Barbosa, pessoas tão queridas e especiais, que se tornaram mais do que amigas. Não tenho dúvida que sem elas, não teria concluído este curso.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma sugestão das premissas orçamentárias para empresas do ramo educacional de ensino básico em Curitiba. Embasado nos estudos sobre a controladoria e o planejamento orçamentário para empresas, assunto explanado em livros e salas de aula, geralmente nos cursos superiores voltados à gestão, o estudo faz um paralelo à realidade educacional a partir de uma experiência de dez anos gerenciando e trabalhando na fundação de uma instituição. Buscou-se encaixar entre as linhas dos conhecimentos empresariais as experiências na área educacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. O ORÇAMENTO: DEFINIÇÃO, OBJETIVO E IMPORTÂNCIA.....	8
3. PREMISSAS QUE PODEM COLABORAR NA REESTRUTURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO BÁSICO.....	11
3.1 Definições inerentes à elaboração:.....	11
3.2 A importância da organização do orçamento.....	12
3.3 Passos para preparação e implementação do planejamento orçamentário:.....	16
3.4 Fatores críticos para o sucesso na elaboração, implementação e acompanhamento do processo orçamentário:.....	18
3.5 Obstáculos e limitações do processo orçamentário	19
4. AS PREMISSAS DO ORÇAMENTO QUE SÃO RELEVANTES MANTER ATUALIZADAS PARA UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO BÁSICO	21
5. UMA SUGESTÃO DE QUAIS SERIAM OS RESPONSÁVEIS POR CADA PREMISSE, DE ACORDO COM O ORGANOGRAMA DE UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO BÁSICO	41
6. UMA SUGESTÃO DE CRONOGRAMA DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO	44
7. CONCLUSÃO	46
8. ANEXOS	47
8.1 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.....	47
8.2 Manual de Prestação de Serviços Educacionais em Instituições Privadas de Ensino – SINEPE & PROCON 63	
8.3 Convenção Coletiva de Trabalho SINPROPAR.....	67
8.4 Convenção Coletiva de Trabalho – SINPRORIO.....	88
8.5 Planilha de Orçamento de Salário.....	96
9. REFERÊNCIAS.....	97

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico, o desafio da globalização e a necessidade tática de adaptação ao mercado em constante transformação e crescimento exigem, cada vez mais que o planejamento empresarial seja uma ferramenta poderosa e insubstituível dentro do universo dos negócios. Em consonância, fez com que surgissem estudos e adaptações do orçamento empresarial às realidades das empresas e por seus usuários. Melhores técnicas, diferentes relatórios, diversos formatos para atender quem mais os utilizam.

Na busca por identificar as premissas do orçamento de uma empresa que podem colaborar em sua reestruturação, este estudo pretende colaborar para que o orçamento de uma empresa no ramo educacional não siga um ciclo vicioso, contrário, torne-se uma ferramenta eficaz não só de planejamento, mas também como de controle, ações que, por sua vez, ainda não são adequadamente entendidas por muitos executivos.

Há empresas que utilizam elementos de um bom orçamento na crença de utilizar à plenitude a ferramenta orçamentária. Ludibriada, não é capaz de aproveitar todos os benefícios, melhorar procedimentos, otimizar recursos e até mesmo potencializar a mão de obra dos usuários do orçamento.

No decorrer deste estudo será demonstrado que o orçamento empresarial, estruturado à realidade das instituições de ensino básico para cidade de Curitiba, tendo seus respectivos responsáveis identificados, e com uma proposta de cronograma para revisão e atualização, permitirá que o planejamento não seja um instrumento artificial, mas adequado à rotina do ramo em questão.

2. O ORÇAMENTO: DEFINIÇÃO, OBJETIVO E IMPORTÂNCIA

Antes de tratar dos detalhes específicos do planejamento orçamentário para empresa do ramo educacional, ou entenda-se por instituições de ensino, é importante recordar alguns aspectos importantes relativos à definição, objetivo e importância do orçamento. Segundo Clóvis Padoveze (p. 127) o orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia. Para melhor definir orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda a coordenação e implementação de um plano”. (Stedry, A. C. *Getting the most from budgeting*. Kennedy, Alison e Duggdale, David. *Management accounting*. Londres. V. 77, n. 2, p. 22, fev./1999). Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com dados previstos, ao contrário do que é descrito no problema deste estudo. Entretanto, vale lembrar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle, mas fundamentalmente é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa. Esta é uma das vantagens do uso do orçamento, ou seja, o estabelecimento de metas claras a serem atingidas, e na definição de responsabilidade ao diversos departamentos.

Padoveze ainda apresenta exemplos de propósitos gerais que devem estar contidos no plano orçamentário que podem ser:

- *Orçamento como sistema de autorização*: o orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa, minimizando o processo de controle.
- *Um meio para projeções e planejamento*: o conjunto de peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e planejamento, permitindo, inclusive, estudos para períodos posteriores.
- *Um canal de comunicação e coordenação*: incorporando os dados do cenário aprovados e das premissas orçamentárias, é instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais.
- *Um instrumento de motivação*: na linha de que o orçamento é um sistema de autorização, ele permite um grau de liberdade de atuação dentro das linhas

aprovadas, sendo instrumento importante para o processo motivacional dos gestores operacionais.

- *Um instrumento de avaliação e controle:* considerando também os aspectos de motivação e de autorização, é óbvia a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho de gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos.
- *Uma fonte de informação para tomada de decisão:* contendo os dados previstos e esperados, bem como os objetivos setoriais e corporativos, é uma ferramenta fundamental para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores operacionais.

Dos principais conceitos de orçamento existentes, no caso da área educacional, o melhor será o orçamento de tendência, uma prática muito comum que consiste em utilizar dados passados para projeções de situações futuras. Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes, e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando, contudo, a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa. Seria ingênuo pensar uma simples reprodução em tendência dos eventos passados, como se fossem replicados no futuro. Neste conceito sempre existirão eventos passados, de conhecimento da empresa, que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidas no orçamento. Mas bem, existirão eventos futuros que não terão um passado onde se possam basear novas estimativas, que deverão ser orçados de outra maneira.

Dentro dos tipos de orçamentos existentes, nenhum melhor que o orçamento estático para seguir a linha do orçamento de tendência. Trata-se de elaborar todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. No caso educacional é de onde parte a elaboração orçamentária, ou seja, da determinação, primeiramente, do número total de alunos, para depois, os demais totais (número de turmas, número de alunos por turma, número de professores por turma, etc.). Este tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para grandes corporações que operam em vários países. O motivo básico dessa utilização é a grande necessidade de

consolidação dos orçamentos de todas as entidades dispersas geograficamente, em um orçamento mestre único da corporação. O que vem mais uma vez de encontro favoravelmente à área educacional, visto que grandes entidades escolares são formadas por redes com varias unidades em uma mesma cidade, estado, país e até mesmo espalhadas pelo mundo. Vale ainda ressaltar que um orçamento consolidado é vital para que a organização tenha uma visão geral de seus negócios e dos resultados econômicos esperados para o próximo ano, para aprovação de sua diretoria máxima. Nesse sentido, o orçamento estático é importante, já que eventuais alterações de volume em alguma de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa em total nos orçamentos. Ainda dentro dos conceitos de orçamentos, merece destaque o orçamento ajustado. Embora seja um conceito derivado do orçamento flexível (oposto ao orçamento estático), o orçamento ajustado é um segundo orçamento, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado para um outro nível de volume ou de atividade, decorrente de um ajuste de plano. Um conceito totalmente compatível à área educacional, uma vez que uma de suas primícias é o volume para elaboração orçamentária, há alguns períodos de um ciclo operacional, no caso educacional de um ano, em que o volume pode alterar consideravelmente tornando inevitáveis ajustes orçamentários, que seriam o mês de março, quando efetivamente as aulas começam e poderia ser tratado como o prazo para matrículas, na sequência o mês de julho ou agosto, quando há mudanças de alunos durante as férias do meio do ano, e finalmente em outubro e novembro que é o período de matrículas para o ciclo seguinte. Mas este tema referente aos tempos será tratado com mais detalhes no capítulo sete.

Em resumo, pode-se dizer que os objetivos principais do orçamento são:

- projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico-financeiro de um processo de planejamento;
- controlar o desempenho em face os objetivos e metas definidas (acompanhamento orçamentário);

3. PREMISSAS QUE PODEM COLABORAR NA REESTRUTURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO BÁSICO.

Para melhor sugerir quais as premissas que podem colaborar na reestruturação orçamentária no ramo educacional, é necessário brevemente explanar sobre desde a importância aos passos de uma elaboração orçamentária. Serão apresentados definições, conceitos e importância da ferramenta orçamentária segundo autores experientes na área empresarial.

3.1 Definições inerentes à elaboração:

A elaboração de um orçamento compreende um conjunto de medidas e estruturas. O orçamento pode ser considerado um plano, uma meta, ou ainda um objetivo, mas orçamento, segundo Oliveira, Perez Jr. E Silva (pg. 244), é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado para apoiar a coordenação e implementação desses planos. O orçamento global resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização (venda, produção, logística de suprimentos das matérias-primas, distribuição dos produtos acabados, finanças, investimentos em tecnologia de informática, etc.). Jaert J. Sobanski na obra Prática de orçamento empresarial (atlas, 1994), trata as subunidades como suborçamentos:

“O orçamento operacional de uma empresa compõem-se de vários suborçamentos: suborçamento de vendas, suborçamento de despesas comerciais, suborçamento de despesas comerciais, suborçamento de matérias primas etc. O desenvolvimento do orçamento requer visão global e razoavelmente detalhada do futuro da empresa – o que aliás, terá sido anteriormente proporcionado pelos planos estratégicos ou de longo prazo.”

O orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle de desempenho. A elaboração do orçamento tem por base o Planejamento Estratégico da entidade, e seu acompanhamento sistemático resulta no controle, acompanhamento este que será tratado no ultimo capítulo deste estudo.

A figura 1 resume os aspectos mais importantes inerentes ao planejamento e controle orçamentário de uma organização:

O que é planejamento	O que é orçamento
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou varias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e continua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Figura 1: Planejamento e controle orçamentário, pg. 244. Oliveira, Perez, Jr. E Silva

3.2 A importância da organização do orçamento.

A elaboração de um orçamento de forma organizada permite, além de um trabalho eficiente e eficaz, com que cada setor da empresa participe ativamente facilitando o futuro controle deste instrumento. Sua organização compreende um conjunto de medidas e estruturas. As vantagens de um planejamento orçamentário estão situadas, principalmente, no estabelecimento de metas claras a serem atingidas, e na definição de responsabilidade aos diversos departamentos. Na obra Planejamento e Controle Orçamentário, Padoveze apresenta um painel para a organização do processo orçamentário e de sua implantação anual e execução:

- I. *Comitê Orçamentário*: deve ser instalado um comitê, que decidirá pela visão maior do orçamento anual. Normalmente, é composto pelas diretorias, pelo controller e pelo responsável direto pelo processo orçamentário. No caso escolar, este elenco pode-se entender pelo diretor da instituição, de preferência acompanhado por um representante da mantenedora, um profissional qualificado, quando de instituições de ensino provindas de organizações religiosas ou

associações, responsável pelo marketing e promoção da instituição, o qual deva ter a meta de crescimento, o administrador financeiro, tendo em conta que raramente as instituições de ensino possuem a figura do controller, e por fim um representante da coordenação pedagógica para que possa delinear a importância de fatores pedagógicos *versus* financeiro. Esta ferramenta gerencial obrigada a todos os envolvidos a trabalharem em sintonia, pois todos devem estar comprometidos com o resultado global, e não somente com resultados individuais.

- II. *Premissas orçamentárias:* cabe ao comitê orçamentário a definição das regras maiores e gerais a vigorarem para o próximo orçamento, que são as premissas orçamentárias. Para o caso das escolas, uma sugestão de premissas podem ser os suborçamentos ou ainda subunidades sugeridas por Sobanski e Oliveira, Perez Jr. E Silva, consecutivamente. Para melhor controle o que se pode ainda traçar, são premissas dentro desses suborçamentos que devem ser revisados no cronograma, que ainda será tratado. Pois de acordo à realidade e o andamento da instituição podem variar as necessidades de acordo às premissas traçadas, como por exemplo se o índice de inadimplência cresce muito e o sindicato dos professores definem um reajuste salarial maior do que orçado, dentro do suborçamento de ingressos pode-se estudar uma possibilidade oferecer bolsas de estudos aos filhos de professores para equilibrar os benefícios salariais de forma indireta.
- III. *Modelo do processo Orçamentário:* cabe também ao comitê orçamentário a definição do modelo de condução do processo orçamentário, modelo esse que deverá ser totalmente coerente com o subsistema institucional do sistema da empresa, decorrente de suas crenças e valores. Neste ponto, tanto no caso empresa ou escola não há diferenças.
- IV. *Estrutura Contábil:* cabe ao controller, ou no caso da escola não ter a figura desse profissional, substituir pelo seu administrador

financeiro, considerando a missão e objetivos da empresa, estruturar e monitorar o sistema de informação contábil que atenda a todos os princípios orçamentários definidos pela empresa. Nesse tópico, constam as seguintes necessidades:

- a. Definição dos critérios de contabilização das receitas e despesas;
- b. Definição dos critérios de distribuição de gastos, se houver necessidade;
- c. Elaboração de manuais para os procedimentos acima;
- d. Estruturação da conta contábil;
- e. Definição das áreas de responsabilidade para incorporação à conta contábil;
- f. Definição e criação das tabelas de unidades de negócios, centros de lucros e centros de custos e suas respectivas ligações hierárquicas;
- g. Estruturação do plano de contas contábil;

Neste ponto é fundamental o apoio do contador da instituição junto ao controller ou administrador financeiro, pois uma vez traçadas as necessidades acima de acordo à escola, o trabalho de controladoria, financeiro e contábil poderá andar alinhado durante todo o ano, facilitando na geração de relatórios a qualquer momento que seja solicitado, na tomada de decisões em caso de necessidade de uma mudança de estratégia, e ainda permitindo que na elaboração do orçamento do ano seguinte seja mais prático ou ainda melhorado. Vale ressaltar que a contabilidade escolar quando feita minuciosamente casada com o financeiro torna-se um trabalho simples, permitindo que a figura do contador da instituição possa colaborar em outras necessidades que sejam apresentadas.

- V. *Sistemas de apoio:* cabe ao controller, ou ao administrador financeiro, quando a instituição de ensino não ter o primeiro, a definição das tecnologias de informação e sistemas de apoio para execução dos cálculos e lançamentos orçamentários no sistema de informação

contábil. Muitas das grandes instituições de ensino, pertencentes à redes escolares, possuem seu próprio sistema de informação, o que é fundamental para manter alinhado a área pedagógica com a área financeira. Mas caso a instituição não forme parte de alguma rede, existem no mercado sistemas próprios para área educacional e de fácil acesso financeiro. Planilhas em Excel podem ser ótimos instrumentos, mas escolas com mais de cem alunos não é recomendável que tenham todo seu controle apenas nesta ferramenta.

VI. *Relatórios:* cabe ao controller, ou administrador financeiro, a definição de relatórios orçamentários de preparação dos orçamentos, bem como dos relatórios para acompanhamento e controle. No caso das instituições de ensino, essa necessidade é ainda mais peculiar, pois, muitas vezes, os demais componentes tanto do comitê orçamentário quanto outros agentes responsáveis por gerar informações de controle não possuem conhecimento financeiro conforme exigem os relatórios para as tomadas de decisões. Por isso devem ser o mais claro e específico possíveis.

VII. *Cronograma:* cabe ao controller, ou administrador financeiro, a liderança da execução do cronograma orçamentário, em todas as suas etapas (previsão, reprojeção e controle). No caso de instituições de ensino essa liderança esta hierarquizada devendo primeiramente partir de um representante, profissional qualificado, da mantenedora, em caso de instituições religiosas ou associações, ou ainda do dono, passando pelo diretor para depois chegar ao administrador financeiro, ou controller, caso a instituição tenha este profissional. Isto porque dentro de uma instituição de ensino o controller ou administrador financeiro estará no mesmo nível hierárquico que os demais componentes do comitê, um pouco diferente de uma empresa ou esse profissional pode esta acima. E o recomendado em instituições de ensino é que a figura do diretor sempre seja conservada como o principal, o tomador de decisões, embora não seja o dono ou ainda

exista uma mantenedora, ele é a figura de liderança perante dos os profissionais da instituição e seus clientes, tirar-lhe a autoridade a que lhe corresponde pode gerar uma imagem de desorganização e/ou descontrole da instituição.

Como instrumento de controle, a organização orçamentária será sempre útil para qualquer organização, independentemente de seu tamanho e de suas incertezas. Portanto, vale ressaltar alguns de seus principais benefícios:

- a. Formaliza as responsabilidades pelo planejamento, obrigando os administradores a pensar à frente e encorajando o estabelecimento de objetivos de lucros;
- b. Estabelece expectativas definidas, o que o torna a melhor base de avaliação do desempenho posterior;
- c. Auxilia os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizem com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa;
- d. Formaliza um instrumento de comunicação. Cada funcionário deve observar como suas atividades contribuem para as metas internas diárias e para o objetivo global da empresa;
- e. Dota a organização de um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas. A variação entre o desempenho real e o orçado é analisada para se determinar a necessidade ações corretivas que permitam o cumprimento das metas previstas ou a revisão do plano em razão de alterações substanciais nas hipóteses de trabalho;

3.3 Passos para preparação e implementação do planejamento orçamentário:

Adaptado de Kennedy e Dugdale, Op. Cit., p.22, e de Oliveira, Perez Jr. E Silva, p. 246, em linhas gerais, pode-se generalizar os seguintes passos da execução do planejamento orçamentário:

- a. Estabelecer a missão e os objetivos corporativos. Todo processo de preparação deve ser precedido de exames cuidadosos dos fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração a dedicar atenção adequada e oportuna aos eventos externos. A delegação de poderes e de autoridade permite que a alta administração se preocupe mais com as questões estratégicas, deixando as unidades operacionais como responsáveis pela busca dos resultados. As responsabilidades de coordenação do processo orçamentário devem ser encaradas como uma tarefa de sincronização de ações individuais, de modo a fazer com que cada área de uma organização efetivamente trabalhe na direção de objetivos comuns, levando em conta as demais áreas e aplicando esforços integralizados. O processo orçamentário deve claramente explicitar os objetivos a serem alcançados. Nesse sentido o envio de relatórios aplicáveis deve servir como instrumento de comunicação e aferição do correto entendimento por parte dos envolvidos.
- b. Estruturar as assunções ambientais; a partir dessas, determinar o fator limitante, normalmente vendas;
- c. Elaborar o orçamento a partir da função restritiva do fator limitante;
- d. Elaborar os outros orçamentos, coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos;
- e. Sintetizar todos os orçamentos, para produzir o orçamento mestre. Por meio da integração dos diversos orçamentos de cada unidade de negócios, o orçamento integrado, ou orçamento mestre, deve conjugar e abranger todos os planos da corporação, e direcionar as metas estratégicas para o objetivo maior previamente estabelecido;
- f. Rever o orçamento mestre à luz dos objetivos corporativos;
- g. Aceitar o orçamento mestre, ou, se ele não estiver de acordo com os objetivos corporativos, voltar ao passo “b” e repetir o processo até o orçamento ficar aceitável;
- h. Monitorar os resultados reais contra os resultados orçados e reportar variações. Dois passos que podem auxiliar neste monitoramento é a quantificação de atividades, definição de datas e de parâmetros de avaliação. A quantificação detalhada das atividades de cada divisão, bem

como a definição de um cronograma de execução e apresentação dos dados e informações necessárias ajudam aos responsáveis de cada divisão, departamento ou setor conscientizarem-se da importância do processo orçamentário, visto que serão futuramente exigidos à prestação de contas pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos imprecisos. Já a definição dos parâmetros de avaliação se dá da oportunidade que o planejamento orçamentário oferece de identificar os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso na consecução dos objetivos gerais e parciais estabelecidos. A utilização do orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis, bem como canalizar esse uso às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os objetivos propostos.

- i. Como resultado das variações: tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar os orçamentos mestres ou subsidiários para acomodaras variações.

Evidentemente que se o planejamento orçamentário estiver sendo implementado pela primeira vez exigirá mais do administrador financeiro principalmente no sentido de conduzir o processo, principalmente nos primeiros passos. Serão necessários diversas reuniões e um eficiente sistema de comunicação para que a controladoria obtenha êxito em sua nobre missão de agir como órgão de assessoria e controle da alta administração.

3.4 Fatores críticos para o sucesso na elaboração, implementação e acompanhamento do processo orçamentário:

Torna-se oportuno comentar sobre os fatores críticos para o sucesso na política de gestão orçamentária. Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva, p. 247, tais fatores são resumidos na figura 2.

Fatores imprescindíveis	Abrangência, oportunidade, qualidades e características do sistema orçamentário
-------------------------	---

Envolvimento da alta direção, dos demais executivos e funcionários	Apoio da alta direção. Empenho integral e participativo de cada integrante do quando de funcionários da empresa.
Adaptação organizacional	Adequação da estrutura organizacional Evitar duplicação ou diluição de esforços e responsabilidades Considerar a cultura da organização
Clara definição dos objetivos e dos padrões de desempenho	Antes do momento de decisão Padrões comparáveis com resultados
Comunicação integral	Responsabilidades e objetivos Todos os níveis da estrutura organizacional
Definição de expectativas realistas	Evitar conservadorismo exagerado Evitar otimismo irracional Procurar alcançar alto nível de eficiência global
Oportunidade	Plano de datas Relatórios de desempenho oportunos
Reconhecimento do esforço individual e do grupo	Justo, compreensível e preciso Evitar estereótipos e preconceitos na avaliação da <i>performance</i>
Acompanhamento do desempenho	Se inferior às metas, adotar ações corretivas, de forma construtiva Se favorável, divulgar para as demais áreas

Figura 2: Sistema orçamentário e fatores críticos para o sucesso.

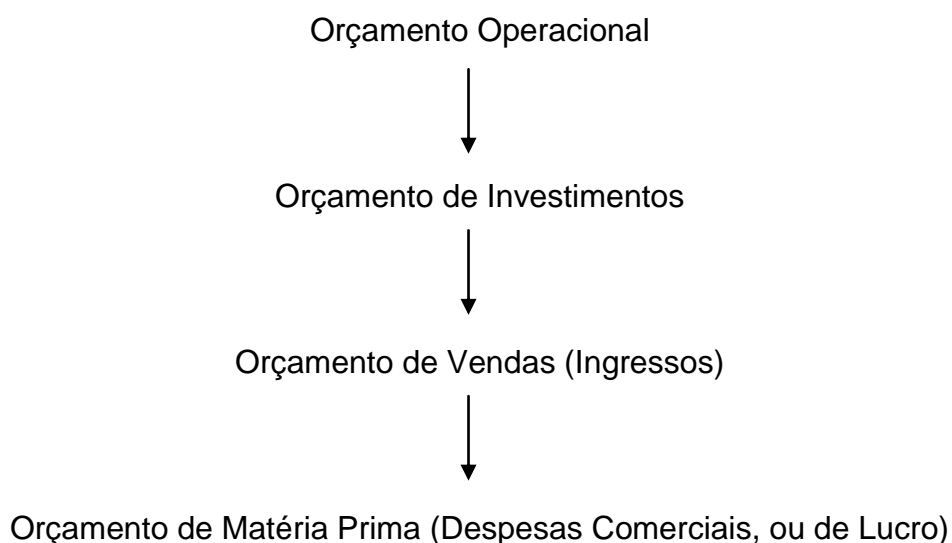
3.5 Obstáculos e limitações do processo orçamentário

Como qualquer outra ferramenta gerencial e administrativa, o planejamento orçamentário também apresenta suas limitações que devem ser consideradas. Entre essas restrições podem ser elencadas as seguintes:

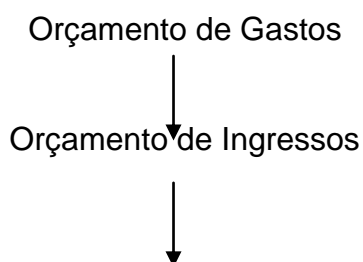
- a. Os dados contidos no orçamento são estimados, sujeitos portanto a erros conforme a sofisticação do processo de estimativa e a própria incerteza inerente ao ramo em que a empresa atua;
- b. O custo do sistema cresce à medida que aumenta a sofisticação em seu processo. É preciso estabelecer um ponto em que o sistema apresente vantagens na relação custo X benefícios; e
- c. O orçamento não deve tomar o lugar da administração. Ele deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisões e não deve substituir a flexibilidade, a criatividade e o bom-senso dos gestores.

4. AS PREMISSAS DO ORÇAMENTO QUE SÃO RELEVANTES MANTER ATUALIZADAS PARA UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO BÁSICO

Diversos autores apresentam diferentes estruturas do orçamento. A estrutura pode ser estabelecida conforme o ramo da empresa, ou em base à própria experiência do gestor ou do histórico da empresa, baseado no acervo de seus indicadores gerenciais. Porém todos convergem que em uma entidade o controle orçamentário pode ser estruturalmente desagregado em subunidades organizacionais, sendo que a seus gestores estão atribuídas à autoridade e a responsabilidade pelas atividades operacionais correspondentes. A estrutura orçamentária demonstra as premissas orçamentárias relevantes manter atualizadas. Uma estrutura base em que os autores entram em acordo, embora os termos possam ser encontrados com nomes diferentes, entretanto semelhantes, é a seguinte:



Para área educacional, ainda que pareça semelhante os termos a estrutura poderia ser a seguinte:



Orçamento de Investimento



Orçamento de Mão de Obra

A partir da estrutura, é possível traçar algumas premissas básicas que darão a orientação na elaboração e acompanhamento do orçamento, em conformidade com cada um dos cenários escolhidos pelos membros do comitê orçamentário.

Na figura 3, apresenta-se uma sugestão das premissas básicas para o orçamento de gastos. Segundo Padoveze (2010, p. 152) algumas despesas são de consumo comum, ou seja, os gastos são efetuados de uma só vez, mas o serviço atende a vários setores ou centros de custos. Ele exemplifica, utilizando gastos com conservação e limpeza dos edifícios, normalmente terceirizados, são pagos por contrato e atendem a toda empresa ou unidade de negócio. Os serviços de limpeza podem incluir áreas comuns, como corredores, pátios, sanitários, etc. Provavelmente alguém na empresa é responsável pela administração do serviço de conservação e limpeza e pelo contrato. No centro de custo dele é que as despesas de limpeza devem ser orçadas. Igualmente, se dentro da contratação do serviço total do contrato foi negociado considerando-se serviços parciais, existindo, assim claramente uma definição de valores em relação aos diversos setores usuários, nada impede a correta alocação da despesa aos diversos centros de custos. Padoveze ainda recorda a importância de que só devem ser alocados ao orçamento de um centro de custo se as despesas puderem ser administradas por seu responsável. Na área escolar é possível notar-se características específicas em cada departamento. Por isso a estrutura sugerida é dividida de tal forma. Vale ressaltar que o campo *valor* será preenchido com o total da soma dos meses do ano, ou seja, esta estrutura ainda deverá conter doze colunas do lado direito, sendo uma para cada mês do ano, com o rateio do valor total anual, onde será essencial levar em conta a oscilação mensal tão característica da área escolar. As subcontas não são definições determinadas obrigatoriamente, são apenas alguns exemplos para descrever a composição das contas, o que não impede de serem alteradas de acordo à realidade de cada escola. Cada despesa apresenta um valor que decorre

de suas características próprias. Nessas características, a principal é a variação do seu valor em relação a alguma outra variável, que ocorre dentro ou fora da empresa, e que se relaciona com a despesa. Cada despesa deve ser orçada segundo suas características comportamentais. O ponto-chave na orçamentação das despesas é analisar e destacar seu comportamento, incluindo as variáveis-chaves, e, a partir daí, criar uma base de dados para calcular os valores futuros a serem considerados no plano orçamentário, em cada centro de custo. Eventualmente, a mesma despesa pode ter um comportamento diferenciado para centros de custos diferentes.

Departamento	Conta	Subconta	Total 11.580,00
Extracurriculares	Eventos	Troca de Faixa (judô)	200,00
		Apresentação Ballet	550,00
		Exposição Artes	300,00
		Campeonato Futsal	1.000,00
	Materiais	Papelaria	3.000,00
		Esportivos	2.500,00
		Equipamentos	2.000,00
		Uniformes extras	1.000,00
		Outros	500,00
	Transporte	Transporte atividade 1	200,00
		Transporte atividade 2	150,00
		Transporte atividade 3	100,00
		Transporte atividade 4	80,00

Departamento	Conta	Subconta	Total 25.810,00
Educação Infantil	Informática	Equipamentos	1.500,00
		Manutenção	800,00
	Formação docente	Formação mensal	2.500,00
		Formação semestral	3.200,00
		Brindes e presentes	800,00
		Materiais, assinaturas	780,00
		Conferências externas	580,00
		Uniformes	3.500,00
		Transportes	250,00
	Eventos	Dia das mães	5.200,00
		Dia dos pais	4.300,00
		Evento 3	1.200,00
	Manutenção de mobiliários	Carteiras	1.200,00
		Cadeiras	1.200,00
		Brinquedos	800,00
	Materiais	Papelaria	5.600,00
		Armarinhos	2.000,00
		Brindes e presentes	800,00
		Embalagens	500,00
		Alimentos	3.000,00
		Medicamentos	1.500,00
		Agendas	1.500,00
		Outros	500,00
	Passeios	Transportes	250,00
		Ingressos	800,00
		Materiais	200,00
	Seguro predial		2.500,00
	Seguro pessoal		2.500,00

Departamento	Conta	Subconta	Valor 52.260,00
Ensino Fundamental	Informática	Software	3.600,00
		Equipamentos	2.000,00
		Manutenção	1.000,00
	Formação docente	Formação mensal	2.500,00
		Formação semestral	3.200,00
		Brindes e presentes	800,00
		Materiais, assinaturas	780,00
		Conferências externas	580,00
		Uniformes	3.500,00
		Transportes	250,00
	Eventos	Dia das mães	5.200,00
		Dia dos pais	4.300,00
		Feira de Ciências	1.200,00
		Conselho de Classe	1.200,00
		Formatura	1.200,00
	Manutenção de mobiliários	Carteiras	800,00
		Cadeiras	500,00
		Quadros interativos	2.000,00
	Materiais	Papelaria	5.600,00
		Armarinhos	500,00
		Brindes e presentes	800,00
		Laboratório	2.000,00
		Alimentos	1.000,00
		Medicamentos	500,00
		Agendas	250,00
		Outros	800,00
	Passeios	Transportes	200,00
		Ingressos	800,00
		Materiais	200,00
	Seguro predial		2.500,00
	Seguro pessoal		2.500,00

Departamento	Conta	Subconta	Valor 228.500,00
Administração	Informática	Sistema	2.500,00
		Equipamentos	300,00
		Câmeras segurança	600,00
		Cartão Ponto	500,00
		Suporte Técnico	1.200,00
	Correios		1.000,00
	Despesas Bancárias		2.000,00
	Formação para funcionários		600,00
	Telefonia	Assinatura Fixa	3.000,00
		Assinatura Celular	1.000,00
		DDD e DDI	1.000,00
		Suporte Técnico	1.000,00
	Internet	Assinatura	3.000,00
		Suporte Técnico	1.000,00
	Licenças e Vistorias	Corpo de Bombeiros	1.600,00
		Vigilância Sanitária	1.600,00
		Meio Ambiente	1.600,00
		Taxas Cartórios	800,00
	Impostos Prediais		5.000,00
	Impostos Veículos		1.200,00
	Parcelamento Dívidas		8.000,00
	Processos Judiciais/ Previsão		5.000,00
	Materiais papelaria/ escritório		5.000,00
	Recrutamento e Seleção		2.000,00
	Medicina do Trabalho		2.000,00
	Aluguel de Equipamentos		6.000,00
	Aluguel de imóveis		1.200,00
	Seguro predial		2.500,00
	Seguro funcionários		2.500,00
	Seguro veículos		1.200,00
	Transporte	Combustível	3.000,00
		Manutenção	2.000,00
		Fretes	1.000,00
		Impostos	1.200,00
		Táxi	400,00
		Estacionamentos	500,00
		Passagens áreas	2.500,00
	Serviços de Vigilância		100.000,00
	Honorários Contábeis		24.000,00
	Honorários Advocatícios		28.000,00

Departamento	Conta	Subconta	Valor 290.860,00
Manutenção	Água		42.000,00
	Luz		36.000,00
	Informática	Redes	1.800,00
		Estrutura	960,00
		Suporte Técnico	1.800,00
	Transporte	Mecânica Carros	10.000,00
		Lavagem Carros	600,00
		Man. periódica (óleo)	1.200,00
		Pneus, alinhamentos	3.200,00
	Jardinagem		9.600,00
	Manutenção Instalações	Empresa terceirizada	108.000,00
		Materiais Limpeza	28.800,00
		Equipamentos Limpeza	8.000,00
		Materiais elétricos	5.000,00
		Materiais hidráulicos	6.000,00
		Vidraçaria	3.200,00
		Marcenaria	6.000,00
		Materiais construção	6.000,00
		Serralheria	2.500,00
		Persianas e redes	3.000,00
		Toldos e Drywall	3.000,00
		Esquadrias alumínio	1.200,00
		Chaveiro	1.500,00
		Lavanderia	1.500,00
Departamento	Conta	Subconta	Valor 69.240,00
Marketing	Materiais	Panfletos	10.000,00
		Pastas e envelopes	8.000,00
		Brindes	12.000,00
		Vídeos e fotos	6.000,00
		Locação Outdoors	7.920,00
		Locação Placas	4.320,00
	Transporte	Combustível, motoboy	3.500,00
	Contratos parceiros		15.000,00
	Cursos Formação		2.500,00
Tota de Gastos =>			678.250,00

Figura 3: Sugestão das premissas básicas para o orçamento de gastos.

Realizado o orçamento de gastos, sugere-se que o próximo passo seja a elaboração do orçamento de ingressos. Nas figuras 4.1, 4.2 e 4.3, apresenta-se uma sugestão de estrutura para este orçamento. Suas premissas dificilmente serão outras, pois na área escolar os recursos financeiros, em grande parte, provêm das receitas das anuidades pagas pela prestação de serviço escolar, denominadas como anuidades ou semestralidades. Algumas escolas oferecem descontos para

pagamento da anuidade ou semestralidade no ato da matrícula ou até o início do ciclo escolar. Praticamente todas as instituições de ensino oferecem a forma de pagamento da anuidade parcelada durante o ciclo escolar, quase sempre em doze parcelas. Nesses casos, podem-se encontrar instituições que oferecem duas datas para vencimento da parcela dentro do mesmo mês, sendo que a primeira tem algum benefício, como por exemplo, algum desconto. Para determinar se a instituição oferecerá ou não algum benefício para pagamento antecipado, este orçamento será uma grande ferramenta, o que o impede de tornar-se inalterável.

Outra característica importante deste orçamento para área escolar são alguns princípios que precisam ser levados em conta e estarem devidamente embasados na lei. Para isso o SINEPE/PR (Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do Estado do Paraná), oferece uma cartilha (ANEXO 8.2) como manual de prestação de serviços educacionais. Alguns destes princípios são:

- a. Das Mensalidades: as anuidades das escolas particulares são regulamentadas pela Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999, e a Medida Provisória nº 2.173-24, de 23 de agosto de 2001. Os valores das mensalidades são calculados através de Planilha de Custos conforme Decreto nº 3.274, de 06 de dezembro de 1999. O índice é variável de acordo com os custos e aprimoramentos didático-pedagógicos aprovados pelo estabelecimento de ensino, que devem compor a planilha. O valor total, anual ou semestral, será válido por um ano e será dividido em doze parcelas ou seis parcelas mensais iguais, facultada a apresentação de planos de pagamento alternativos, desde que não excedam ao valor total anual ou semestral. O responsável pelos pagamentos obriga-se a pagar as parcelas ajustadas no Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, inclusive nos períodos correspondentes ao recesso de alunos, uma vez que as referidas parcelas fazem parte do plano de pagamentos (parcelamento) da anuidade/semestralidade previamente ajustado em 12 ou 6 parcelas, ou de acordo com o plano de pagamento alternativo proposto pela instituição.
- b. Da matrícula: o estabelecimento de ensino deverá divulgar, em local de fácil acesso ao público, o texto da proposta de contrato, o valor apurado na forma do art. 1º da Lei nº 9.870, e o número de vagas por sala-classe, no período mínimo de quarenta e cinco dias antes da data final para matrícula, conforme

calendário e cronograma da instituição de ensino (Lei nº 9.870, art. 2º). No ato da matrícula, o responsável pelo pagamento, deverá assinar o Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, como forma de garantir seus direitos. E por parte das instituições de ensino, cumprir com as determinações da Lei 9.870, que exige a apresentação do referido contrato. A taxa de matrícula deverá estar embutida no valor total da anuidade e/ ou semestralidade, ou seja, para uma anuidade de \$ 1.500,00 e uma taxa de matrícula de \$ 100,00, calcula-se: $\text{total } 1.500 - 100 = 1.400 / 12 \text{ parcelas } (116,67)$, $116,67 \times 12 = 1.400 + 100$ (matrícula) totalizará a anuidade escolar. Se o responsável pelo pagamento efetuar o pagamento da taxa de matrícula e vir a solicitar o trancamento e/ou a não efetivação da mesma, a escola deverá devolver no mínimo 80% do montante pago. Para que a devolução da percentagem citada, referente à matrícula ou mensalidade se efetive, é necessário que a desistência do alunos ocorra até o primeiro dia útil anterior ao início do período letivo, ou seja, do primeiro dia de aula. Caso o responsável pelo pagamento venha a solicitar o trancamento e/ ou transferência após o vencimento da 1ª parcela ou subsequentes, a instituição de ensino não está obrigada a devolver a taxa de matrícula além de importar ao responsável do pagamento estar em dia com a parcela do mês em que o evento ocorrer.

- c. Do desconto: as instituições de ensino não estão obrigadas a conceder desconto para alunos de uma mesma família, inclusive irmãos devido a revogação do Decreto nº 3.200, de 19 de abril de 1941. Não é obrigatório o desconto quando o responsável pelo pagamento da mensalidade antes da data do vencimento. Cada instituição adotará, caso julgue conveniente, a concessão de desconto para seus alunos.
- d. Da multa e juros: a falta de pagamento de qualquer parcela, até a data do vencimento, constituirá de pleno direito da instituição de ensino, a cobrança de juros de 1% ao mês, além da multa de 2% (Lei nº 9.298, de 1º de agosto de 1996) sobre o valor total do débito. Poderá a instituição de ensino fazer a correção monetária sobre as parcelas vencidas, mas esta somente incidirá após transcorrido um ano do respectivo vencimento (Lei nº 9.069, de 29 de junho de 1995).

- e. Do inadimplente: a Medida Provisória nº 2.173-24, de 23 de agosto de 2001 inseriu o § 1º no art. 6º da Lei 9.870, estabelece que: “o desligamento do aluno por inadimplência somente poderá ocorrer ao final do ano letivo ou, no ensino superior, ao final do semestre letivo quando a instituição adotar o regime didático semestral”. Alerta-se que as instituições, além de indeferir a matrícula para o ano/ semestre seguinte, poderão protestar os inadimplentes em Cartório, utilizando as Duplicatas de Prestação de Serviços Educacionais (Lei 5.474 de 18 de julho de 1968), além de incluir o nome no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) da Associação Comercial ou, até mesmo, contratar empresa de cobrança (entende-se proibida a cobrança de honorários advocatícios destas empresas para os responsáveis pelo pagamento) especializada em recuperação de crédito ou via cobrança judicial ou extrajudicial. É importante a instituição de ensino não expor o aluno ao ridículo (constrangimento).

Conforme citado do item “a” a mensalidade escolar é determinada através da *planilha de custo*, este estudo pretende justamente oferecer às instituições de ensino, a partir do ponto de vista da controladoria, que as escolas podem ter seus recursos financeiros planejados muito além de uma planilha de custos, mas através de um orçamento elaborado, tendo por base, os estudos já realizados para empresas na área de planejamento estratégico e orçamentário. Já no item “b”, é importante ter em conta de que a taxa de matrícula pode ser entendida como uma antecipação de recebíveis, ou seja:

- a. Não é um valor além da anuidade, senão uma parte do mesmo;
- b. Atentar à diferença de fluxo de caixa e competência orçamentária, uma vez que se receberá um valor referente ao ano seguinte. Muitas instituições de ensino utilizam o valor referente à taxa de matrícula para pagamento de 13º salário de funcionários, o que pode causar um desequilíbrio orçamentário. Já outras utilizam para pagamento de férias do corpo docente, o que em questão de competência não estaria errado, mas é necessária uma organização estritamente fina para não haver, também, um descontrole orçamentário.

- c. Ou ainda, caso este recurso não tenha sido reservado ou trabalhado como uma rentabilidade é importante lembrar que a receita de janeiro será menor que os demais meses, visto que parte já foi antecipada.

No item “c”, o Sindicato recorda que o desconto oferecido pela instituição de ensino não é obrigatória em nenhum caso, mas que cada instituição tem a liberdade de adotar caso julgue conveniente. Embora fique a critério da instituição, vale ressaltar que este é um diferencial de mercado, portanto, considerá-lo no orçamento, oferece liberdade e segurança no momento de negociar com o responsável de um aluno que esteja disposto a sair da instituição por dificuldade financeira. Nesse caso sugere-se elaborar o orçamento de ingressos com os valores já descontados. Caso a instituição de ensino determine oferecer desconto para irmãos, também é possível provisionar estes valores em orçamento, porém exigirá um controle com o nome de alunos por aluno que obtenha o desconto, quantos e quais irmãos, para que à medida que os alunos saiam ou entrem na instituição, se tenha a visão da possibilidade de oferecer a outros. É importante também constar neste controle os nomes de alunos filhos de funcionários, pois este valor ajudará na tomada de decisões sobre regras da empresa referente aos benefícios oferecidos aos funcionários, conforme será tratado no orçamento de mão de obra. Em resumo, deve ser um controle com os nomes ou nº de matrícula. Caso a instituição trabalhe com um sistema, sugere-se que o mesmo, filtre por famílias ou irmãos, para haver a possibilidade de trabalhar com a hipótese de desconto para irmãos. Este controle também ajudará a instituição a traçar controles de política de oferta de desconto, ou seja, sabendo-se quantas vagas tem em uma turma, sabe-se quantas poderão ser preenchidas com alunos pagantes, semi-pagantes e não pagantes. Isso é importante para não ter fila de espera em turmas com alunos semi ou não pagantes.

O item “d” recorda que a inadimplência deve ser considerada no orçamento de ingressos como uma percentagem anual, pois conforme descreve, a proteção por parte da instituição de ensino só ocorre com o indeferimento da matrícula para o ciclo seguinte e a inclusão em sistemas de proteção de crédito. Este último, na prática, só ocorre quando o aluno foi transferido da instituição de ensino, pois para efetuar a matrícula, é necessário estar adimplente, ou seja, caso tenha alguma dívida decorrente do ano, liquidará para efetivar a matrícula. Caso não tenha como efetuar a liquidação, deverá solicitar transferência, e só então a instituição de ensino

poderá solicitar a inclusão do responsável pelo pagamento nos sistemas de proteção de crédito. O controle de inadimplência, independente de quem quer que seja o responsável pelo pagamento (pai, mãe, tios, avós, etc. do aluno), deve sempre ser feito pelo nome ou código de matrícula do aluno. Para que a instituição não corra o risco de haver inadimplência de um mesmo aluno, por substituir o responsável pelo pagamento. No caso de transferência do aluno que não tenha mais condições financeiras de permanecer na instituição, o documento de transferência, não pode ser negado. O que as instituições de ensino tem feito, até mesmo como forma de proteção, é incluir na lista de documentos para matrícula a declaração de adimplência da instituição de ensino anterior, isto permite que o aluno embora saia da instituição de ensino, mas efetue o pagamento de sua dívida, e ainda traz a segurança à próxima instituição do cumprimento do dever financeiro.

A estrutura do orçamento de ingressos é de certa forma simples, e precisa ser devidamente caracterizada de acordo à instituição. Uma sugestão deste estudo é da seguinte forma:

Provisão de Arrecadação					
Turma	Alunos por sala	Mensalidade	Anuidade	Arrecadação Mensal por sala	Arrecadação Anual por sala
Nível I A	5	500,00	6.000,00	2.500,00	30.000,00
Nível I B	5	500,00	6.000,00	2.500,00	30.000,00
Nível II A	5	550,00	6.600,00	2.750,00	33.000,00
Nível II B	5	550,00	6.600,00	2.750,00	33.000,00
Nível III	10	600,00	7.200,00	6.000,00	72.000,00
Nível IV	10	650,00	7.800,00	6.500,00	78.000,00
1º ano A	15	700,00	8.400,00	10.500,00	126.000,00
1º ano B	15	700,00	8.400,00	10.500,00	126.000,00
2º ano A	15	700,00	8.400,00	10.500,00	126.000,00
2º ano B	15	700,00	8.400,00	10.500,00	126.000,00
3º ano A	20	700,00	8.400,00	14.000,00	168.000,00
3º ano B	20	700,00	8.400,00	14.000,00	168.000,00
4º ano A	20	700,00	8.400,00	14.000,00	168.000,00
4º ano B	20	700,00	8.400,00	14.000,00	168.000,00
5º ano A	30	750,00	9.000,00	22.500,00	270.000,00
5º ano B	30	750,00	9.000,00	22.500,00	270.000,00
6º ano	20	750,00	9.000,00	15.000,00	180.000,00
7º ano	20	750,00	9.000,00	15.000,00	180.000,00
8º ano	20	750,00	9.000,00	15.000,00	180.000,00
9º ano	20	750,00	9.000,00	15.000,00	180.000,00
Totais =	320	13.450,00	161.400,00	226.000,00	2.712.000,00

Figura 4.1: Provisão de Arrecadação para uma Escola de Educação Infantil e Fundamental com meta de 320 alunos.

Controle Descontos					
Alunos	Turma	Mensalidade	% Desconto	Vlr Desconto	Total a Pagar
Maria da Silva	Nível II B	550,00	5%	27,50	522,50
Ana Pereira	2º ano A	700,00	5%	35,00	665,00
João Souza	4º ano B	700,00	10%	70,00	630,00
José Oliveira	6º ano	750,00	15%	112,50	637,50
Ronaldo Além	8º ano	750,00	10%	75,00	675,00
Zildo Merenga	9º ano	750,00	10%	75,00	675,00

Total não arrecadado mês =>	395,00
Total não arrecadado ano =>	4.740,00
Total de alunos com desconto=>	6

Figura 4.2: Modelo sugestivo de controle de desconto de mensalidade

Consolidado	
Receita Bruta Anual Mensalidades	2.712.000,00
(-) Descontos	- 4.740,00
Resultado	2.707.260,00
Previsão Inadimplência ano (%)	2,50%
Previsão Inadimplência ano (\$)	67.681,50
Resultado depois Inadimplência	2.639.578,50

Figura 4.3: Resumo das informações do orçamento de ingressos, com resultado do total esperado a ser arrecadado depois de descontos e inadimplência.

É importante lembrar que algumas instituições de ensino possuem outros recursos financeiros, independente de serem administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. Conforme LDB (ANEXO 8.1) no caso de instituições comunitárias ou confessionais seus recursos podem vir, além das mensalidades, da mantenedora. Há ainda instituições administradas por pessoa jurídica composta por sociedade. Nesse caso, dependendo do estatuto da sociedade, pode haver integralização de capital social.

A próxima estrutura orçamentária a ser sugerida, é do orçamento de investimento. Através do orçamento de ingressos, foi possível saber a meta de alunos para o ano seguinte. Com isso, passa a ser necessária a verificação de estrutura física da instituição: quantidade de salas de aula, quantidade de carteiras e cadeiras, quantidade de quadros brancos e negros, quantidade de armários, quantidade de computadores (dependendo da instituição, podem estar na própria

sala de aula ou em um laboratório de informática), quantidade de mesas e cadeiras no refeitório, etc. Estas são premissas para atender a necessidade para o número de alunos estipulado, meta que possa requerer o aumento de turmas (por exemplo, havia somente o nível I A e para o próximo ano abrirá a turma B), o que gera uma necessidade que vai além apenas do aumento de carteiras e cadeiras dentro de uma sala.

No orçamento de investimento também se pode ser provisionado outras necessidades estruturais para a instituição como: troca de brinquedos do parque por estarem desgastados ou velhos, renovação da estrutura de rede pelo aumento de computadores na instituição, instalação de alguma área que a instituição ainda não tenha como, por exemplo, uma brinquedoteca, e outras necessidades que forem apontadas durante o ciclo escolar. Outra sugestão na composição deste orçamento são manutenções extraordinárias, principalmente aquelas que só possam ser feitas durante o período de recesso escolar, como, por exemplo, a troca de um portão de acesso à instituição, a pintura das salas, reforma de banheiros, troca de pisos, etc. O orçamento de investimentos é uma excelente ferramenta para controle e organização de grandes mudanças na instituição. Pois necessidades surgirão durante todo o decorrer do ciclo escolar, mas é necessário ter a organização de notar a necessidade, prever o investimento necessário (por exemplo, a troca de uma televisão, ao notar a necessidade, fazer um orçamento, e quando houver a reunião do comitê orçamentário, levar a necessidade com valores para compor o orçamento do ano seguinte).

A Figura 5, apesar de sugerir um orçamento de investimento, também demonstra que apesar de sua necessidade, é uma ferramenta simples e que não exige tanto daquele que a elaborar.

Informática	23.649,00
Rede, fiação e estrutura	21.256,00
2 Notebooks	1.700,00
Cabo de HDMI	25,00
2 GB de RAM para servidor	200,00
4 teclados para laboratório	68,00
KVM 4 portas	400,00
Segurança	3.710,00
Novas Câmeras	2.500,00
Instalação	850,00
Ferramentas	360,00
Manutenção	6.984,00
Reforma banheiro p/ adulto	5.300,00
Concerto mesinhas	1.684,00
Parquinho	8.502,00
Brinquedos novos	5.302,00
Troca grama sintética	3.200,00
Total Investimentos =>	42.845,00

Figura 5: Sugestão de orçamento e investimentos.

Por fim, sugere-se o orçamento de mão de obra, que engloba o corpo docente e todos os funcionários que dão vida à instituição de ensino. Padoveze (2010, p.156), recorda que o orçamento dessas despesas apresentará os gastos previstos com as despesas de pessoal de toda a empresa, e que incluem todo tipo de remuneração paga aos funcionários, bem como os encargos sociais incidentes sobre a mão-de-obra. Ainda recorda que parte deste orçamento está atrelada aos orçamentos de produção e vendas. No caso de instituições de ensino, é por isso que se apresenta nesta sequência, pois como o corpo docente é a maior fatia deste orçamento, explica-se a importância de primeiro saber-se quantas turmas serão e quantos alunos é a meta. Padoveze (2010, p. 157) ainda explica que o orçamento de mão-de-obra direta (no caso escolar o corpo docente), tem sua base quantitativa (horas e pessoas necessárias) calcada no orçamento de capacidade. O orçamento de vendas (ou ingressos) poderá ser determinante, dependendo da empresa, para estimativa de mão-de-obra de profissionais, caso um volume adicional de vendas e entregas exija necessidade adicional de mão-de-obra. Este orçamento ainda comporta maior ou menor detalhamento dependendo da empresa. Se ela quiser tratar, por exemplo, as diversas remunerações dos funcionários em orçamentos

detalhados, como o orçamento de salários, horas extras, prêmios de vendas, prêmios de produção, adicionais legais, etc. A sugestão que será apresentada é de uma equipe básica para os parâmetros até então explanados. Porém neste orçamento é importante constar:

- a. Previsão de aumento salário de acordo dissídio: pesquisar com o sindicato da categoria o aumento salarial previsto para o ano seguinte;
- b. Adicionais por tempo de serviços: é importante verificar quando e se algum funcionário completará tempo de casa suficiente para receber o aumento 5, 10 ou 15%.
- c. Outros benefícios: vale transporte, vale alimentação, vale refeição, etc. É importante listar os funcionários de detalhar o que compõe seu salário com o respectivo aumento. Devem-se considerar aqui outros benefícios que serão inclusos ou retirados da remuneração do funcionário, como auxílio educação, plano de saúde, gratificação, etc., com seus respectivos acréscimos inflacionários. Quando o funcionário, também, tiver o benefício de bolsa de estudos para os filhos na própria instituição, é importante constar o valor concedido, pois se trata de salário indireto, e embora, seja via de regra para todos os funcionários, computar este valor, fará deste orçamento uma ferramenta para avaliar o nível salarial de seus funcionários.

Seguindo a lógica de que para a elaboração do orçamento de ingressos, existem princípios sugeridos pelo sindicato patronal, para o orçamento de mão de obra, não deve ser diferente. O SINPROPAR (Sindicato dos Professores do Estado do Paraná) e o SAAEPAR (Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar no Estado do Paraná) assinam, respectivamente, suas convenções coletivas (ANEXO 8.3) de trabalho com o SINEPE. Onde constam cláusulas em que, independente da política adotada pela instituição referente a benefícios, podem afetar consideravelmente o orçamento de mão de obra. Um exemplo é o benefício de bolsa de estudos para filhos de professores. Até o momento o SINPROPAR, conforme sua cláusula vigésima, regulamenta a forma de desconto na anuidade escolar (gratuidade de ensino) para os filhos de docentes da seguinte maneira:

- I. Para o Docente com 1 a 8 horas-aula de trabalho por semana – 20% (vinte por cento) de desconto;

- II. Para o Docente com 9 a 16 horas-aula de trabalho por semana – 30% (trinta por cento) de desconto;
- III. Para o Docente com 17 a 19 horas-aula de trabalho por semana – 40% (quarenta por cento) de desconto;
- IV. Para o Docente com 20 ou mais horas-aula de trabalho por semana – 50% (cinquenta por cento) de desconto;
- V. Para o professor regente, remunerado na forma mensal – 50% (cinquenta por cento) de desconto;

Embora este estudo trata-se da realidade das instituições de ensino básico em Curitiba, vale lembrar a força dos Sindicatos, por isso neste exemplo a comparação do que regulamenta em Convenção Coletiva de Trabalho o SINPROPAR e o SINPROPRIO (ANEXO 8.4) - Sindicato dos Professores do Município do Rio de Janeiro e Região - o qual dispõem que:

Cláusula 15ª – Gratuidade de Ensino: Fica assegurada integral gratuidade de ensino pelos estabelecimentos em todos os níveis de educação existentes e regulados pela presente convenção aos filhos de professores, quando em exercício efetivo nos mesmos até o final do ano letivo corrente e também nos seguintes casos:

- a) quando licenciados para tratamento de saúde;
- b) quando licenciados com anuência dos estabelecimentos em que tenham exercício;
- c) quando aposentados, contarem com cinco ou mais anos de exercício no estabelecimento;
- d) quando o professor, ao ser demitido, contar com cinco ou mais anos de trabalho, no mesmo estabelecimento;
- e) no caso de falecimento do professor.

15.1 – Equiparam-se aos filhos do professor ou professora os filhos de sua mulher ou marido, companheira ou companheiro, que vivam sob sua dependência.

15.1.1 – A comprovação de dependência fica subordinada ao reconhecimento dessa condição perante a Previdência Social.

15.2 – O benefício ora em questão tem a sua natureza jurídica eminentemente assistencial, não gerando, conseqüentemente, encargos de qualquer espécie e deverá observar as regras pedagógicas do estabelecimento.

Ou seja, é importante em todas as peças orçamentárias, ter em conta das demandas sindicais, mas principalmente no orçamento de salários, pois suas deliberações podem causar mais do que desequilíbrio orçamentário, mas um impacto que possa fazer com que a instituição, em meio ao ciclo escolar, deva mudar de meta ou orientação para não sofrer ainda mais.

Outra ferramenta legal que pode auferir na organização das instituições de ensino, e principalmente em seu planejamento orçamentário, é a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Embora publicada em dezembro de 1996, este ano foi alterada, e entrará em vigor em 2016, em diversos artigos, principalmente, em seu artigo 4º, passou a obrigatoriedade da educação básica e gratuita a partir dos quatro anos de idade. Embora a obrigação e a gratuidade se referem ao dever do Estado, ao mesmo tempo determina que a educação básica passa a iniciar aos quatro anos de idade, obrigando muitos pais que, não querem recorrer à educação pública, procurarem por escolas privadas. Mas este aumento não pode ser visto pelas instituições de ensino como mero aumento de receita, mas bem maior obrigação perante às legislações de educação e suas exigências, para estar preparada para oferecer a educação básica com a devida qualidade pela qual é procurada. Muitas vezes estas exigências, vão além às estruturas físicas da empresa educacional, requer certas vezes mais profissionais, e ao mesmo tempo, mais qualificados. O que pode fazer com que tempo *versus* exigência legal, obrigue a própria instituição de ensino a oferecer recursos para qualificação de seus profissionais.

Na Figura 6 é apresentada uma síntese do orçamento de mão de obra sugerido às instituições de ensino. O orçamento completo encontra-se no 8.5. Esta sugestão é uma base que pode ser adaptada conforme a realidade e os benefícios oferecidos por cada instituição.

Departamento	Função	Hrs seman a	Atual				Aumento			Vlr Orçamento anual
			Base	DSR	Hr Ativi.	Mensal	Dissídio	Promoção	Mensal	
				16,67%	12%		8%			
Administração	Recepcionista	40	1.200,00	-	-	1.840,00	152,00	-	1.992,00	23.889,60
Administração	Recepcionista	40	1.200,00	-	-	1.740,00	43,20	-	1.783,20	21.398,40
Administração	Secretaria Escolar	40	1.800,00	-	-	2.340,00	43,20	-	2.383,20	28.598,40
Administração	Secretaria Coordenação	40	1.500,00	-	-	2.215,00	51,20	-	2.266,20	27.194,40
Administração	Porteiro	40	1.300,00	-	-	2.070,00	51,20	100,00	2.221,20	26.654,40
Administração	Segurança	40	1.800,00	-	-	2.440,00	202,40	-	2.642,40	31.687,20
Administração	Administrador	40	3.500,00	-	-	3.850,00	-	-	3.850,00	46.200,00
Administração	Diretor	40	7.000,00	-	-	8.050,00	-	-	8.050,00	96.600,00
Administração	Marketing	40	3.000,00	-	-	3.000,00	-	100,00	3.100,00	37.200,00
Administração	Contas a Pagar	40	2.800,00	-	-	3.720,00	51,20	-	3.771,20	45.254,40
Administração	Contas a Receber	40	2.800,00	-	-	3.440,00	51,20	-	3.491,20	41.894,40
Administração	Contador	40	3.000,00	-	-	3.940,00	51,20	-	3.991,20	47.894,40
Educação Infantil	Coordenadora	40	3.500,00	-	-	3.675,00	-	150,00	3.825,00	45.900,00
Educação Infantil	Professora Nível I	22,5	1.280,00	213,38	153,60	1.986,98	164,93	-	2.151,91	25.804,97
Educação Infantil	Professora Nível I	22,5	1.280,00	213,38	153,60	1.986,98	39,49	-	2.026,46	24.317,57
Educação Infantil	Professora Nível II	22,5	1.280,00	213,38	153,60	1.986,98	39,49	-	2.026,46	24.317,57
Educação Infantil	Professora Nível II	22,5	1.280,00	213,38	153,60	1.986,98	39,49	-	2.026,46	24.317,57
Educação Infantil	Professora Nível III	22,5	1.280,00	213,38	153,60	1.986,98	39,49	-	2.026,46	24.317,57
Educação Infantil	Professora Nível IV	22,5	1.280,00	213,38	153,60	2.050,98	39,49	-	2.090,46	25.085,57
Educação Infantil	Auxiliar Nível I	30	750,00	-	-	1.090,00	27,20	-	1.117,20	13.406,40
Educação Infantil	Auxiliar Nível II	30	750,00	-	-	1.090,00	27,20	-	1.117,20	13.406,40
Educação Infantil	Auxiliar Nível II	30	750,00	-	-	1.090,00	27,20	-	1.117,20	13.406,40
Educação Infantil	Auxiliar Nível IV	30	750,00	-	-	1.090,00	27,20	-	1.117,20	13.406,40
Ensino Fundamen	Coordenadora	40	3.500,00	-	-	3.675,00	-	-	3.675,00	44.100,00
Ensino Fundamen	Professora 1º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	167,73	-	2.188,16	26.239,63
Ensino Fundamen	Professora 1º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	39,74	-	2.060,17	24.722,01
Ensino Fundamen	Professora 2º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	39,74	-	2.060,17	24.722,01
Ensino Fundamen	Professora 2º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	39,74	-	2.060,17	24.722,01
Ensino Fundamen	Professora 3º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	39,74	-	2.060,17	24.722,01
Ensino Fundamen	Professora 3º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	39,74	-	2.060,17	24.722,01
Ensino Fundamen	Professora 4º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	167,73	-	2.188,16	26.239,63
Ensino Fundamen	Professora 4º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	39,74	-	2.060,17	24.722,01
Ensino Fundamen	Professora 5º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.085,73	39,74	-	2.125,47	25.505,61
Ensino Fundamen	Professora 5º ano	22,5	1.306,00	217,71	156,72	2.020,43	39,74	-	2.060,17	24.722,01
Ensino Fundamen	Professora - Português	32	1.024,00	170,70	122,88	1.708,78	37,03	-	1.745,81	20.949,73
Ensino Fundamen	Professor - Matemática	32	1.024,00	170,70	122,88	1.657,58	37,03	-	1.694,61	20.335,33
Ensino Fundamen	Professor - História	32	1.024,00	170,70	122,88	1.657,58	37,03	-	1.694,61	20.335,33
Ensino Fundamen	Professor - Geografia	32	1.024,00	170,70	122,88	1.657,58	137,39	-	1.794,97	21.525,26
Ensino Fundamen	Professora - Inglês	32	1.024,00	170,70	122,88	1.657,58	37,03	-	1.694,61	20.335,33
Ensino Fundamen	Professor - Espanhol	32	1.024,00	170,70	122,88	1.708,78	37,03	-	1.745,81	20.949,73
Ensino Fundamen	Professora - Ciências	24	768,00	128,03	92,16	1.328,19	34,57	-	1.362,76	16.353,10
Ensino Fundamen	Professora - Artes	24	768,00	128,03	92,16	1.328,19	34,57	-	1.362,76	16.353,10
Ensino Fundamen	Professor - Educação Física	32	1.024,00	170,70	122,88	1.708,78	37,03	-	1.745,81	20.949,73
Ensino Fundamen	Professor - Educação Física	32	1.024,00	170,70	122,88	1.657,58	37,03	-	1.694,61	20.335,33
Extracurricular	Coordenador	40	3.000,00	-	-	3.300,00	-	100,00	3.400,00	40.800,00
Extracurricular	Professora Ballet	25	800,00	133,36	96,00	1.029,36	7,68	-	1.037,04	12.444,48
Extracurricular	Professor Judô	25	800,00	133,36	96,00	1.029,36	86,08	-	1.115,44	13.374,11
Extracurricular	Professor Futsal	25	800,00	133,36	96,00	1.029,36	7,68	-	1.037,04	12.444,48
TOTAL ANO =>										1.294.776,04
TOTAL ANO considerando encargos sociais, férias e 13º salário =>										1.942.164,06

Figura 6: Sugestão de orçamento de mão de obra

Para análise dos orçamentos elaborados, a Figura 7 sugere um cálculo consolidado, ou como alguns autores chamam integralização. Através de suas fórmulas é possível verificar quais as despesas que deverão ser reduzidas ou os ingressos que deverão ser aumentados.

Consolidado	
Total Orçamento Ingressos	2.639.578,50
Total Orçamentamento Salários	1.942.164,06
Total Orçamento Investimentos	42.845,00
Total Orçamento Gastos	556.130,00
Resultado =>	98.439,44

Figura 7: Consolidado (Integralização) dos orçamentos elaborados.

Padoveze (2010, p.159) sugere que para validar o processo de orçamentação das principais despesas uma metodologia válida e utilizada é a construção de um conjunto de premissas em suas principais despesas de forma genérica. Juntamente com as premissas, é recomendado a construção de um banco de dados base com valores ou informações que possam auxiliar a construção de todas as pelas orçamentárias de despesas para todos os centros de custos.

As premissas específicas para o orçamento de despesas podem ser apresentadas sob algumas formas principais, entre elas:

- Como um painel dos aumentos periódicos (normalmente mensais) previstos para as despesas a serem orçadas;
- Como uma série de indicadores de correção de preços, caso se adote o conceito de orçamento corrigido a partir de dados fixos como base de indexação;
- Como fatores de ajustes em relação aos dados-base, que podem significar tanto variações de preços como variações de produtividade;
- Como dados percentuais ou relativos para identificar sazonalidades, participações e reduções mensais esperadas;
- Como valores-base para referenciais cálculos posteriores, principalmente para as despesas semivariáveis esperadas;

O sistema orçamentário é desenhado conforme a estrutura contábil da empresa, utilizando-se de muitas de suas informações para efeito de planejamento ou controle (análise de variações).

Algumas empresas desenvolveram modelos de simulação empresarial em sistemas computadorizados. Esses sistemas são integrados, e cada mudança nas premissas básicas desencadeia nova situação econômica, financeira e patrimonial expressa em novas demonstrações financeiras.

Todas as etapas até o momento apresentadas, são fundamentais na reestruturação orçamentária a instituições de ensino, ou seja, empresas do ramo educacional de ensino básico, pois são premissas basicamente necessárias para a própria elaboração orçamentária.

5. UMA SUGESTÃO DE QUAIS SERIAM OS RESPONSÁVEIS POR CADA PREMISSE, DE ACORDO COM O ORGANOGRAMA DE UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL DE ENSINO BÁSICO

Tratar de responsabilidade pelas premissas orçamentárias, é tratar, do que se chama na área empresarial, Controle Orçamentário. Para melhor explanar sobre os responsáveis, faz-se necessário primeiramente explanar sobre o conceito de controle e relatório de controle orçamentário.

Segundo Padoveze (2010, p. 166), na linha de delegação de responsabilidade, autoridade e orçamento participativo, o conceito controle efetuado pela Controladoria é no sentido de buscar a congruência de objetivos, otimização dos resultados setoriais e corporativos, apoio aos gestores, correção de rumos, ajustes de planos, etc., nunca em um conceito de controle punitivo, que enfraquece a atuação do *controller*.

As justificativas e explicações das variações ocorridas soa no sentido de auxílio ao processo de otimização do lucro e eficácia empresarial. Obviamente, cada gestor tem a consciência de que o Controle Orçamentário é parte integrante do processo de avaliação de desempenho.

Todas as peças orçamentárias devem ser objeto dos relatórios de acompanhamento em relação ao realmente acontecido. O relatório clássico de Controle Orçamentário, por tipo de despesa e receita, para todos os centros de custos ou divisões, compreende:

- a. Os valores orçados para o mês em pauta;
- b. Os valores reais contabilizados no mês;
- c. A variação do mês entre o real e orçado;
- d. Os valores orçados acumulados até o mês em pauta;
- e. Os valores reais acumulados contabilizados até o mês em pauta;

f. A variação acumulada entre o real e orçado até o mês.

Pode ser complementado com as seguintes informações:

a. Variação percentual do mês;

b. Variação percentual até o mês;

c. Total orçado do ano (*budget*);

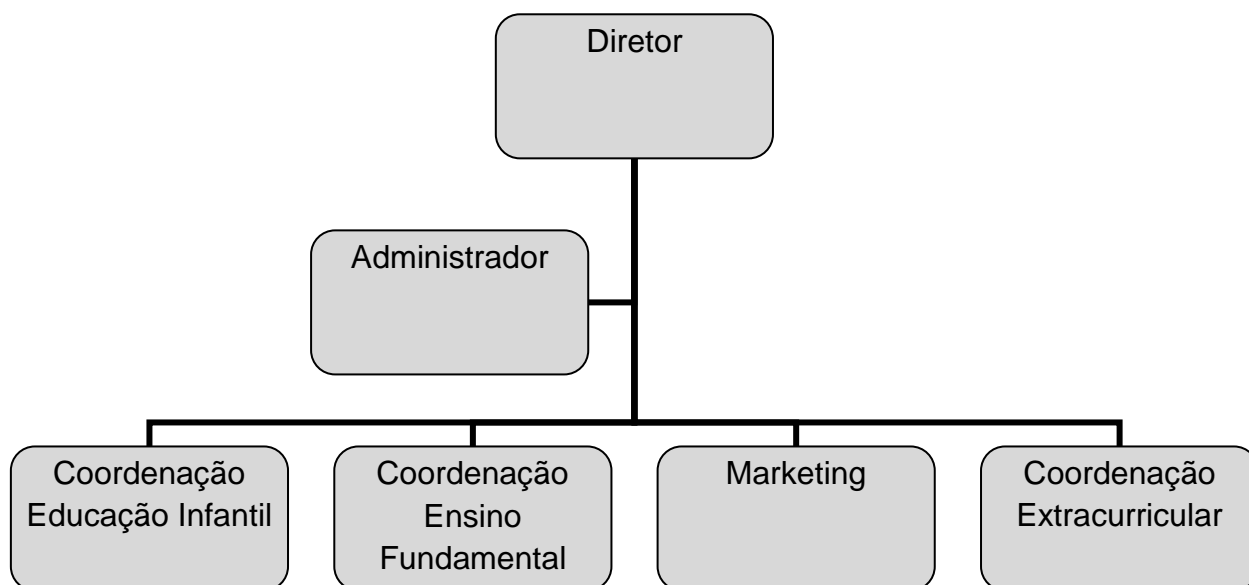
d. Soma dos dados reais até o mês mais o orçamento restante do ano (*forecast*).

Ainda segundo Padoveze (2010, p. 166) dentro da premissa de que os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o Controle Orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessários para otimizar esse objetivo. Portanto, cada gestor deve efetuar o seu controle orçamentário.

O setor de Controladoria também deve, concomitantemente, efetuar o monitoramento e apoio aos gestores individuais sobre seus orçamentos. Além disso, cabe à Controladoria o papel de efetuar o Controle Orçamentário da empresa ou corporação como um todo, uma vez que ele é responsável pelo conjunto do processo orçamentário e o acompanhamento e coordenação dos objetivos globais do empreendimento.

Cabe também à Controladoria propor as ações corretivas, decorrentes do Controle Orçamentário, tanto para os gestores individualmente como para a empresa como um todo.

Tendo em conta que raras as instituições de ensino que contam um *controller*, as responsabilidades desse profissional, passam a ser exercidas pelo administrador da instituição. Porém, como já foi tratado no capítulo 4, é fundamental a formação de um comitê orçamentário. Nesse caso, os integrantes de tal comitê são os gestores responsáveis por sua peça orçamentária. Para ilustrar melhor, em base à proposta orçamentária apresentada neste estudo, tanto a formação quanto a divisão de responsabilidades para a elaboração e controle orçamentário, poderia ser o seguinte:



Onde:

Diretor: mantém a integração das equipes. Avalia as informações apresentadas e desde sua perspectiva de visão geral da instituição, altera, acrescenta ou diminui o que for necessário em cada peça orçamentária. Apesar de sua autoridade, forma parte de um comitê e suas ações devem estar em congruência com os demais membros.

Administrador: toma o lugar do *controller*. É responsável pela estrutura orçamentária, pela explicação para os demais membros do comitê que, se tratando de instituição de ensino, não são obrigados a terem conhecimentos de controladoria. É o principal responsável pelo controle orçamentário. Suas atividades dependem dos demais membros, entretanto, é sua a obrigação de lembrar e exigir estas mesmas informações. Embora tenha tamanha responsabilidade, deve recordar que depende dos demais membros para a eficiência desta grande ferramenta que é o orçamento. Para isso, precisa, tanto no momento da elaboração quanto antes de encerrar o orçamento para o ciclo seguinte, de várias formas e diversas vezes solicitar aos demais membros do comitê suas necessidades específicas, para que estas não venha a ser causa de desequilíbrio orçamentário no decorrer do próximo ciclo.

Coordenações de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Extracurricular: devem apresentar suas necessidades específicas o mais detalhado

possível na elaboração do orçamento. Se possível devem apresentar valores, para que suas necessidades sejam devidamente atendidas.

Marketing: o membro de marketing precisa ter claro que apesar de ser um membro a mais do comitê suas ações devem estar estritamente ligadas às ações do administrador, e das coordenações. É a pessoa que traçará ao final a meta de alunos, por isso deve estar em estrita congruência com os demais membros.

6. UMA SUGESTÃO DE CRONOGRAMA DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO

O cronograma apresentado é apenas uma sugestão base, que deve ser adequado de acordo à realidade da instituição de ensino e suas estruturas. Esta sugestão também leva em conta a base de profissionais sugerida no capítulo 5. A revisão do orçamento pode ser realizado a cada trimestre, sendo o primeiro em Abril.

Março: Levantamento da meta de alunos, em base à projeção para os próximos quatro anos, de todas as séries. Estudo da capacidade física para comportar projeção. Estudo da capacidade de profissionais para projeção. Feito por: Marketing e Direção.

Julho: Apresentar média de consumos dos departamentos (gastos, investimentos e salários) no primeiro semestre. Sugestões para o ano seguinte de alterações nestas peças orçamentárias. Levantamento de possíveis demissões, promoções e necessidade de contratações. Necessidades estruturais, materiais e equipamentos para o ano seguinte. Feito por: cada coordenação. Levantamento de possíveis demissões, promoções e necessidade de contratações. Levantamento de equipamentos. Feito por: Administração.

Agosto: Orçamento das necessidades determinadas para o ano seguinte dos levantamentos feitos pelas coordenações e pela administração. Recrutamento para admissões. Feito por: Administração.

Setembro: Elaboração das peças orçamentárias. Apresentação para direção e coordenações. Realizar alterações necessárias. Fechamento do orçamento. Feito por: Administração.

Outubro: Início de matrículas com os valores aprovados no orçamento. Início das solicitações de compras e serviços para começarem em dezembro. Repasse das peças orçamentárias de cada departamento para as coordenações para controle. Feito por: Administração

Novembro e Dezembro: Revisão da meta de alunos, se esta sendo atingida. Traçar estratégias para retenção de alunos que ainda não matricularam. Traçar estratégias e definir responsáveis para busca de novos alunos, caso a retenção não seja suficiente para meta. Feito por: Direção, administração, marketing e coordenações.

Janeiro: Revisão da meta.

Abril: Primeira reunião de revisão do controle orçamentário. Administração apresentar para direção e coordenação valores orçados *versus* realizado. Traçar estratégias para manter ou melhorar comportamentos.

7. CONCLUSÃO

A responsabilidade de elaborar um orçamento para uma empresa, não só do ramo educacional, não é simples como elaborar um orçamento doméstico ou como planejar a aquisição de um bem pessoal. Ainda mais quando não é o primeiro orçamento da empresa. Com prazos desconhecidos a cumprir, formatos para elaboração provindos de diversos autores, com pontos de vista diferentes, conceitos e objetivos diferentes, torna a ferramenta orçamentária complexa e faz com que se perca a noção de sua importância e relevância para qualquer empresa.

Ainda na comparação de um orçamento doméstico ao orçamento empresarial, sua diferença está na clareza de objetivos, funções e prazos. Partindo desta perspectiva nota-se a necessidade de conhecer a empresa, desde sua missão e visão até sua realidade diária. É preciso entender as ferramentas que se dispõe para elaboração do orçamento, para se preciso for, adequá-las ou ainda propor outras diferentes. No estudo em questão, ainda há a variante de adaptar um sistema internacional às realidades do Brasil.

Todos esses fatores tornaram-se objetivos que levaram ao desejo deste estudo. No intuito de facilitar e tornar prático o processo de elaboração orçamentária, fazer do orçamento uma ferramenta parceira para o melhor andamento da empresa no seu dia a dia, dando a ele sua verdadeira finalidade, e ainda ser uma ferramenta potencial e acessível quando se necessita para apresentar relatórios e auxiliar os gestores na tomada de decisões. Enfim é de grande valia ressaltar que o campo de administração escolar merece muita atenção e, de certa forma, ainda encontra-se em sua forma mais bruta para ser explorada e trabalhada com a mesma atenção que as empresas em geral. Este estudo será ainda objeto de conclusão da monografia e obtenção de título de especialista em Controladoria.

8. ANEXOS

8.1 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I

Da Educação

Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º. Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º. A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

TÍTULO II

...

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

...

V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

...

VII - valorização do profissional da educação escolar;

...

X - valorização da experiência extra-escolar;

XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

TÍTULO III

Do Direito à Educação e do Dever de Educar

Art. 4º. O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;

III - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV - atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;

V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

...

Art. 5º. O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.

...

§ 2º. Em todas as esferas administrativas, o Poder Público assegurará em primeiro lugar o acesso ao ensino obrigatório, nos termos de ste artigo, contemplando em seguida os demais níveis e modalidades de ensino, conforme as prioridades constitucionais e legais.

...

§ 4º. Comprovada a negligência da autoridade competente para garantir o oferecimento do ensino obrigatório, poderá ela ser imputada por crime de responsabilidade.

§ 5º. Para garantir o cumprimento da obrigatoriedade de ensino, o Poder Público criará formas alternativas de acesso aos diferentes níveis de ensino, independentemente da escolarização anterior.

Art. 6º. É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental.

Art. 7º. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

- I** - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
- II** - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;
- III** - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no Art. 213 da Constituição Federal.

TÍTULO IV

Da Organização da Educação Nacional

Art. 8º. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º. Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º. Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.

Art. 9º. A União incumbir-se-á de:

- I** - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;
- II** - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;
- III** - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;
- IV** - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;
- V** - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;
- VI** - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

...

§ 1º. Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

...

Art. 10º. Os Estados incumbir-se-ão de:

...

III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

...

V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.

...

Art. 11º. Os Municípios incumbir-se-ão de:

...

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

...

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

- II** - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III** - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV** - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V** - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI** - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII** - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I** - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II** - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III** - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV** - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V** - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI** - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I** - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II** - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

...

Art. 19º. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

- I** - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20º. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

TÍTULO V

Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino

CAPÍTULO I

Da Composição dos Níveis Escolares

Art. 21º. A educação escolar compõe -se de:

I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;

II - educação superior.

CAPÍTULO II

Da Educação Básica

Seção I

Das Disposições Gerais

Art. 22º. A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Art. 23º. A educação básica poderá organizar -se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de

organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

§ 1º. A escola poderá reclassificar os alunos, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no País e no exterior, tendo como base as normas curriculares gerais.

§ 2º. O calendário escolar deverá adequar -se às peculiaridades locais, inclusive climáticas e econômicas, a critério do respectivo sistema de ensino, sem com isso reduzir o número de horas letivas previsto nesta Lei.

Art. 24º. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver;

II - a classificação em qualquer série ou etapa, exceto a primeira do ensino fundamental, pode ser feita:

a) por promoção, para alunos que cursaram, com aproveitamento, a série ou fase anterior, na própria escola;

b) por transferência, para candidatos procedentes de outras escolas;

c) independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação feita pela escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato e permita sua inscrição na série ou etapa adequada, conforme regulamentação do respectivo sistema de ensino;

III - nos estabelecimentos que adotam a progressão regular por série, o regimento escolar pode admitir formas de progressão parcial, desde que preservada a sequência do currículo, observadas as normas do respectivo sistema de ensino;

IV - poderão organizar-se classes, ou turmas, com alunos de séries distintas, com níveis equivalentes de adiantamento na matéria, para o ensino de línguas estrangeiras, artes, ou outros componentes curriculares;

V - a verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios:

a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais;

b) possibilidade de aceleração de estudos para alunos com atraso escolar;

c) possibilidade de avanço nos cursos e nas séries mediante verificação do aprendizado;

d) aproveitamento de estudos concluídos com êxito;

e) obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos;

VI - o controle de frequência fica a cargo da escola, conforme o disposto no seu regimento e nas normas do respectivo sistema de ensino, exigida a frequência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas letivas para aprovação;

VII - cabe a cada instituição de ensino expedir históricos escolares, declarações de conclusão de série e diplomas ou certificados de conclusão de cursos, com as especificações cabíveis.

Art. 25º. Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

...

Art. 26º. Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela.

§ 1º. Os currículos a que se refere o caput devem abranger, obrigatoriamente, o estudo da língua portuguesa e da matemática, o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil.

§ 2º. O ensino da arte constituirá componente curricular obrigatório, nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos.

§ 3º. A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos.

§ 4º. O ensino da História do Brasil levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro, especialmente das matrizes indígena, africana e europeia.

§ 5º. Na parte diversificada do currículo será incluído, obrigatoriamente, a partir da quinta série, o ensino de pelo menos uma língua estrangeira moderna, cuja escolha ficará a cargo da comunidade escolar, dentro das possibilidades da instituição.

Art. 27º. Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

I - a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;

II - consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;

III - orientação para o trabalho;

IV - promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais.

...

Seção II

Da Educação Infantil

Art. 29º. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30º. A educação infantil será oferecida em:

I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

Art. 31º. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.

Seção III

Do Ensino Fundamental

Art. 32º. O ensino fundamental, com duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

§ 1º. É facultado aos sistemas de ensino desdobrar o ensino fundamental em ciclos.

§ 2º. Os estabelecimentos que utilizam progressão regular por série podem adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observadas as normas do respectivo sistema de ensino.

§ 3º. O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

§ 4º. O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.

Art. 33º. O ensino religioso, de matrícula facultativa, constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, sendo oferecido, sem ônus para os cofres públicos, de acordo com as preferências manifestadas pelos alunos ou por seus responsáveis, em caráter:

I - confessional, de acordo com a opção religiosa do aluno ou do seu responsável, ministrado por professores ou orientadores religiosos preparados e credenciados pelas respectivas igrejas ou entidades religiosas; ou

II - interconfessional, resultante de acordo entre as diversas entidades religiosas, que se responsabilizarão pela elaboração do respectivo programa.

Art. 34º. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

...

§ 2º. O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino.

Seção IV

Do Ensino Médio

...

Seção V

Da Educação de Jovens e Adultos

...

CAPÍTULO III

Da Educação Profissional

...

CAPÍTULO IV

Da Educação Superior

...

CAPÍTULO V

Da Educação Especial

...

TÍTULO VI

Dos Profissionais da Educação

Art. 61º. A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:

I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;

II - aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

Art. 62º. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

...

Art. 65º. A formação docente, exceto para a educação superior, incluirá prática de ensino de, no mínimo, trezentas horas.

Art. 66º. A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.

...

Art. 67º. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

...

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

III - piso salarial profissional;

IV - progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;

VI - condições adequadas de trabalho.

Parágrafo único. A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino.

TÍTULO VII

Dos Recursos financeiros

Art. 68º. Serão recursos públicos destinados à educação os originários de:

I - receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - receita de transferências constitucionais e outras transferências;

III - receita do salário-educação e de outras contribuições sociais;

IV - receita de incentivos fiscais;

V - outros recursos previstos em lei.

...

...

Art. 70º. Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

- I** - remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação;
- II** - aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;
- III** - uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino;
- IV** - levantamentos estatísticos, estudos e pesquisas visando precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino;
- V** - realização de atividades-meio necessárias ao funcionamento dos sistemas de ensino;
- VI** - concessão de bolsas de estudo a alunos de escolas públicas e privadas;
- VII** - amortização e custeio de operações de crédito destinadas a atender ao disposto nos incisos deste artigo;
- VIII** - aquisição de material didático-escolar e manutenção de programas de transporte escolar.

Art. 71º. Não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino aquelas realizadas com:

- I** - pesquisa, quando não vinculada às instituições de ensino, ou, quando efetivada fora dos sistemas de ensino, que não vise, precipuamente, ao aprimoramento de sua qualidade ou à sua expansão;
- II** - subvenção a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial, desportivo ou cultural;
- III** - formação de quadros especiais para a administração pública, sejam militares ou civis, inclusive diplomáticos;
- IV** - programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social;
- V** - obras de infraestrutura, ainda que realizadas para beneficiar direta ou indiretamente a rede escolar;

VI - pessoal docente e demais trabalhadores da educação, quando em desvio de função ou em atividade alheia à manutenção e desenvolvimento do ensino.

...

Art. 74º. A União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

Parágrafo único. O custo mínimo de que trata este artigo será calculado pela União ao final de cada ano, com validade para o ano subsequente, considerando variações regionais no custo dos insumos e as diversas modalidades de ensino.

Art. 75º. A ação supletiva e redistributiva da União e dos Estados será exercida de modo a corrigir, progressivamente, as disparidades de acesso e garantir o padrão mínimo de qualidade de ensino.

§ 1º. A ação a que se refere este artigo obedecerá a fórmula de domínio público que inclua a capacidade de atendimento e a medida do esforço fiscal do respectivo Estado, do Distrito Federal ou do Município em favor da manutenção e do desenvolvimento do ensino.

...

Art. 77º. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e não distribuam resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio sob nenhuma forma ou pretexto;

II - apliquem seus excedentes financeiros em educação;

III - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades;

IV - prestem contas ao Poder Público dos recursos recebidos.

§ 1º. Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para a educação básica, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública de

domicílio do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão da sua rede local.

§ 2º. As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público, inclusive mediante bolsas de estudo.

TÍTULO VIII

Das Disposições Gerais

...

Art. 83º. O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.

...

TÍTULO IX

Das Disposições Transitórias

Art. 87º. É instituída a Década da Educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta Lei.

§ 1º. A União, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos.

§ 2º. O Poder Público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para os grupos de sete a quatorze e de quinze a dezesseis anos de idade.

§ 3º. Cada Município e, supletivamente, o Estado e a União, deverá:

- I** - matricular todos os educandos a partir dos sete anos de idade e, facultativamente, a partir dos seis anos, no ensino fundamental;
- II** - prover cursos presenciais ou a distância aos jovens e adultos insuficientemente escolarizados;
- III** - realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância;
- IV** - integrar todos os estabelecimentos de ensino fundamental do seu território ao sistema nacional de avaliação do rendimento escolar.

§ 4º. Até o fim da Década da Educação somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço.

§ 5º. Serão conjugados todos os esforços objetivando a progressão das redes escolares públicas urbanas de ensino fundamental para o regime de escolas de tempo integral.

§ 6º. A assistência financeira da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como a dos Estados aos seus Municípios, ficam condicionadas ao cumprimento do Art. 212 da Constituição Federal e dispositivos legais pertinentes pelos governos beneficiados.

Art. 88º. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adaptarão sua legislação educacional e de ensino às disposições desta Lei no prazo máximo de um ano, a partir da data de sua publicação.

§ 1º. As instituições educacionais adaptarão seus estatutos e regimentos aos dispositivos desta Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos.

§ 2º. O prazo para que as universidades cumpram o disposto nos incisos II e III do Art. 52 é de oito anos.

Art. 89º. As creches e pré-escolas existentes ou que venham a ser criadas deverão, no prazo de três anos, a contar da publicação desta Lei, integrar-se ao respectivo sistema de ensino.

Art. 90º. As questões suscitadas na transição entre o regime anterior e o que se institui nesta Lei serão resolvidas pelo Conselho Nacional de Educação ou, mediante delegação deste, pelos órgãos normativos dos sistemas de ensino, preservada a autonomia universitária.

Art. 91º. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 92º. Revogam-se as disposições das Leis nºs 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 5.540, de 28 de novembro de 1968, não alteradas pelas Leis nºs 9.131, de 24 de novembro de 1995 e 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e, ainda, as Leis nºs 5.692, de 11 de agosto de 1971 e 7.044, de 18 de outubro de 1982, e as demais leis e decretos-lei que as modificaram e quaisquer outras disposições em contrário.

Brasília, 20 de dezembro de 1996, 185º da Independência e 108º da República.

8.2 Manual de Prestação de Serviços Educacionais em Instituições Privadas de Ensino – SINEPE & PROCON

Apresentação

O Sindicato das Escolas Particulares - **SINEPE/PR** e a Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa ao Consumidor - **PROCON-PR**, com intuito de dirimir dúvidas dos alunos/pais de alunos e da sociedade em geral, elaboraram este manual de orientações, objetivando auxiliar o entendimento no que diz respeito aos serviços prestados pelas Instituições Privadas de Ensino do Estado do Paraná.

Das Mensalidades

As anuidades das escolas particulares são regulamentadas pela Lei n.º 9.870, de 23 de novembro de 1999, e a Medida Provisória n.º 2.173-24, de 23 de agosto de 2001. Os valores das mensalidades são calculados através de PLANILHA DE CUSTOS conforme Decreto n.º 3.274, de 06 de dezembro de 1999. Lembramos que o índice é variável de acordo com os custos e aprimoramentos didático-pedagógicos aprovados pelo estabelecimento de ensino, que devem compor a planilha. O valor total, anual ou semestral, será válido por um ano e será dividido em doze parcelas ou seis parcelas mensais iguais, facultada a apresentação de planos de pagamento alternativos, desde que não excedam ao valor total anual ou semestral. O aluno/pai do aluno ou responsável obriga-se a pagar as parcelas ajustadas no Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, inclusive nos períodos correspondentes ao recesso de alunos, uma vez que as referidas parcelas fazem parte do plano de pagamento (parcelamento) da anuidade/semestralidade previamente ajustado em 12 ou 6 parcelas, ou de acordo com o plano de pagamento alternativo proposto pela instituição.

Da Matrícula

O estabelecimento de ensino deverá divulgar, em local de fácil acesso ao público, o texto da proposta de contrato, o valor apurado na forma do art. 1.º da Lei n.º 9.870, e o número de vagas por sala-classe, no período mínimo de quarenta e cinco dias

antes da data final para matrícula, conforme calendário e cronograma da instituição de ensino (Lei n.º 9.870, art. 2.º). No ato de matrícula, o aluno, o pai do aluno e/ou responsável, deverá assinar o Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, como forma de garantir seus direitos. E por parte das instituições de ensino, cumprir com as determinações da lei 9.870, que exige a apresentação do referido contrato.

A taxa de matrícula deverá estar embutida no valor total da anuidade e/ou semestralidade, por exemplo:

Anuidade = 1.500,00

Taxa de Matrícula = 100,00

Total 1.500 - 100 = 1400/12 parcelas (116,67), $116,67 \times 12 = 1400 + 100$ (matrícula) totalizará a anuidade do aluno, do pai do aluno e/ou responsável, ou seja, 1.500,00.

Lembramos que se o aluno/pai/responsável deposite o valor da Taxa de Matrícula e venha solicitar o trancamento e/ou a não efetivação da mesma, a escola deverá devolver no mínimo 80% do montante depositado.

Para que a devolução da percentagem acima citada, referente à matrícula ou mensalidade se efetive, é necessário que a desistência do aluno ocorra até o 1.º dia útil anterior ao início do período letivo, ou seja, do 1.º dia de aula. Caso o aluno/pai e/ou responsável venha a solicitar o trancamento e/ou transferência após o vencimento da 1.ª Parcela ou subsequentes, a escola não está obrigada a devolver da Taxa de Matrícula além de importar ao aluno, pai e/ou responsável estar em dia com a parcela no MÊS EM QUE O EVENTO OCORRER. No caso da Taxa de Material deve ser feita a devolução dos valores cobrados, pois o material não será utilizado pelo aluno transferido. Se o aluno utilizou em parte seu material, aconselhasse a devolução do restante não utilizado ao mesmo. A escola deverá dar mais de uma opção de compra ao aluno, no que se refere a material escolar e uniformes, salvo o material didático adotado pela instituição.

Do Inadimplente

A Medida Provisória n.º 2.173-24, de 23 de agosto de 2001 inseriu o § 1.º no artigo 6.º da Lei 9.870, estabelece que: "O desligamento do aluno por inadimplência somente poderá ocorrer ao final do ano letivo ou, no ensino superior, ao final do semestre letivo quando a instituição adotar o regime didático semestral". (NR) Alertamos que as instituições, além de indeferir a matrícula para o ano/semestre s e

guinte, poderão protestar os inadimplentes em Cartório, utilizando as Duplicatas de Prestação de Serviços Educacionais (Lei 5.474 de 18 de julho de 1.968), além de incluir o nome no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) da Associação Comercial ou, até mesmo, contratar empresa de cobrança (entende-se proibida a cobrança de honorários advocatícios destas empresas para o aluno/pai ou responsável) especializada em recuperação de crédito ou via cobrança judicial ou extrajudicial. É importante a escola não expor o aluno ao ridículo (constrangimento).

Do Desconto

As instituições de ensino não estão obrigadas a conceder desconto para alunos de uma mesma família, inclusive irmãos devido a revogação do Decreto n.º 3.200, de 19 de abril de 1.941. Não é obrigatório o desconto, quando os pais fazem o pagamento da mensalidade antes da data do vencimento. Cada instituição adotará, caso julgue conveniente, a concessão de desconto para seus alunos.

Da Multa e Juros

A falta de pagamento de qualquer parcela, até a data do vencimento, constituirá de pleno direito da Escola, a cobrança de juros de 1% ao mês, além da multa de 2% (Lei n.º 9.298, de 1º de agosto de 1996) sobre o valor total do débito. Poderá a escola fazer a correção monetária sobre as parcelas vencidas, mas esta somente incidirá após transcorrido um ano do respectivo vencimento (Lei n.º 9.069, de 29 de junho de 1995).

Da Taxa de Serviços

As escolas poderão cobrar a expedição de documentos oficiais como, Histórico e Certificados, desde que seja como 2.ª via. A 1.ª via é de direito do aluno. A escola poderá cobrar ainda pela expedição de declaração ou outros documentos que venham provar a vida escolar do aluno na referida instituição, desde que divulgue com antecedência os valores cobrados.

Da Divulgação da Imagem

A imagem do aluno que por ventura venha ser utilizada pela escola em jornais, revistas, página na internet, etc., deverá ser autorizada (por escrito) pelo pai ou

responsável. Destacamos que mesmo previamente autorizada pelos pais/responsáveis, em nenhuma hipótese a imagem do ALUNO poderá ser utilizada de maneira a ferir os direitos da criança e do adolescente em respeito a Lei n.º 8.069/90 - (Estatuto da Criança e do Adolescente). Alertamos que as imagens a serem divulgadas devem ser criteriosamente escolhidas, sob pena de ser responsabilizado o estabelecimento de ensino ainda que autorizado previamente, pois a utilização de imagens somente é permitida desde que respeitados os demais direitos que a Lei expressamente prevê.

8.3 Convenção Coletiva de Trabalho SINPROPAR

NÚMERO DE REGISTRO NO MTE: PR000012/2013

DATA DE REGISTRO NO MTE: 08/01/2013

NÚMERO DA SOLICITAÇÃO: MR076954/2012

NÚMERO DO PROCESSO: 46212.000080/2013-31

DATA DO PROTOCOLO: 07/01/2013

SINDICATO DOS PROFESSORES NO ESTADO DO PARANA, CNPJ n. 76.687.920/0001-91, neste ato representado(a) por seu Presidente, Sr(a). SERGIO GONCALVES LIMA; E SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS PARTICULARES DE ENSINO DO ESTADO DO PARANA, CNPJ n. 76.707.710/0001-18, neste ato representado(a) por seu Presidente, Sr(a). JACIR JOSE VENTURI; celebram a presente CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO, estipulando as condições de trabalho previstas nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA - VIGÊNCIA E DATA-BASE

As partes fixam a vigência da presente Convenção Coletiva de Trabalho no período de 1º de março de 2012 a 28 de fevereiro de 2013 e a data-base da categoria em 1º de março.

CLÁUSULA SEGUNDA - ABRANGÊNCIA

A presente Convenção Coletiva de Trabalho abrangerá a(s) categoria(s) **Categoria Profissional Diferenciada do 1º Grupo (...) Curitiba/PR, (...)**.

SALÁRIOS, REAJUSTES E PAGAMENTO

PISO SALARIAL

CLÁUSULA TERCEIRA - PISO SALARIAL

Nos termos do artigo 7.º da Constituição Federal de 1988 e seus incisos, especialmente o XXVI, convencionou-se a vigência de pisos salariais específicos, a partir de 01.03.2012, os quais são corrigidos à base de 10% (dez por cento) em relação àqueles que se encontravam vigentes em 01.03.2011, consoante anexos I e II do presente instrumento.

Parágrafo único - Nenhuma Instituição de Ensino poderá pagar piso inferior ao estabelecido, salvo acordo firmado com o Sindicato dos Professores, assistido pelo SINEPE.

REAJUSTES/CORREÇÕES SALARIAIS

CLÁUSULA QUARTA - REAJUSTE SALARIAL

Fica concedido reajuste salarial a todos os Professores abrangidos por este instrumento e que recebam valores superiores ao piso salarial da categoria, no percentual de 7,00% (sete por cento), incidente sobre os salários de 01/03/2011, a ser aplicado a partir do pagamento dos salários de 01/03/2012.

Parágrafo primeiro - Poderão ser compensados os aumentos compulsórios e espontâneos concedidos no período compreendido entre 01.03.2011 e 29.02.2012, ressalvando-se a não compensação de aumentos decorrentes de promoção funcional ou por mérito, equiparação salarial determinada por sentença transitada em julgado e aumento real, expressamente concedido a esse título.

Parágrafo segundo - Aos Professores admitidos após 01.03.2011 o reajuste salarial será proporcional ao tempo de serviço, na base de 1/12 por mês trabalhado, considerando mês fração igual ou superior a 15 dias, respeitado, sempre, o piso salarial estabelecido neste instrumento.

Parágrafo terceiro - Os valores inerentes ao reajuste previsto nesta CCT, devidos com relação aos meses de Março, Abril, Maio, Junho, Julho, Agosto, Setembro, Outubro e Novembro/2012, serão pagos em até 3 (três) parcelas iguais e consecutivas, a iniciar-se juntamente com o pagamento dos salários de Dezembro/2012 (realizado até o 5º dia útil de Janeiro/2013).

PAGAMENTO DE SALÁRIO – FORMAS E PRAZOS

CLÁUSULA QUINTA - ADIANTAMENTO SALARIAL

As Instituições de Ensino concederão um adiantamento de 40% (quarenta por cento) do valor da remuneração, até o dia 20 (vinte) de cada mês. O trabalhador que tiver interesse no benefício deverá comunicar o Empregador, por escrito.

CLÁUSULA SEXTA - SUBSTITUIÇÃO

O Professor substituto, com salário menor, deverá perceber o mesmo salário que o substituído, enquanto perdurar a substituição, ressalvadas as vantagens pessoais, respeitando-se os planos de cargos e salários da instituição que os tiver.

CLÁUSULA SÉTIMA - ATRASO DE PAGAMENTO.

Fica estabelecida uma multa de 10% (dez por cento) sobre o saldo salarial na hipótese de atraso no pagamento de salários até 20 (vinte) dias e de 0,5% (meio por

cento) por dia no período subsequente, limitada a sanção ao valor equivalente ao da obrigação principal devida.

CLÁUSULA OITAVA - RECIBOS DE PAGAMENTO

Todas as Instituições de Ensino fornecerão aos seus Professores, junto com os pagamentos efetuados, um comprovante demonstrativo de todas as verbas integrantes da remuneração, bem como os descontos incidentes a cada mês.

CLÁUSULA NONA - ANTECIPAÇÃO DO DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO

A metade do décimo terceiro salário será paga aos Docentes entre os meses de fevereiro a novembro de cada ano, a título de adiantamento, nos termos da Lei n.º 4.749/65. O restante, 50% (cinquenta por cento), será pago até o dia vinte de dezembro.

DESCONTOS SALARIAIS

CLÁUSULA DÉCIMA - DANOS

O Professor poderá sofrer desconto de seus salários se causar danos ao estabelecimento ou a recursos didáticos sob sua responsabilidade (desde que devidamente registrada a entrega ao mesmo), nos termos do artigo 462, parágrafo primeiro da CLT.

OUTRAS NORMAS REFERENTES A SALÁRIOS, REAJUSTES, PAGAMENTOS E CRITÉRIOS PARA CÁLCULO

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - RETENÇÃO DA CTPS - INDENIZAÇÃO

...

GRATIFICAÇÕES, ADICIONAIS, AUXÍLIOS E OUTROS ADICIONAL DE HORA-EXTRA

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - HORAS EXTRAS

As horas extras serão remuneradas com adicional de 50% (cinquenta por cento). As horas trabalhadas em dias de descanso (domingos e feriados), não compensadas, deverão ser pagas com o referido adicional em dobro em relação à hora normal.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - ATIVIDADES EXTRA CLASSE

Fica assegurado ao Docente o direito de receber a hora-aula acrescida de percentual de hora extra quando, embora não obrigado, for convocado a participar de atividades extra-classe, entendendo-se como tal: seminários internos, reuniões de planejamento, supervisão e coordenação, passeios com alunos, hora cívica, entrevistas com pais, aulas de adaptação, recuperação extra e outras atividades, desde que realizadas fora do seu horário normal de trabalho, ressalvadas as atividades para as quais já exista remuneração prevista por força do contrato de trabalho.

Parágrafo Único - Caso a reunião seja realizada dentro do horário do Professor e implique na recuperação das aulas correspondentes, será remunerada como extra-classe.

ADICIONAL DE TEMPO DE SERVIÇO

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - QUINQUÊNIO

A partir de 01.03.2012, a cada 5 (cinco) anos, os PROFESSORES receberão, mensalmente, 2,5% (dois vírgula cinco por cento) por quinquênio, incidentes sobre o salário base.

Parágrafo primeiro - O quinquênio será contado a partir da data da contratação, não se somando períodos relativos à contratos anteriores já rescindidos. No caso de coexistência de mais de um vínculo de trabalho com o mesmo empregador, cada contrato deverá ser considerado individualmente.

Parágrafo segundo - O quinquênio será calculado sobre o salário base, acrescido do respectivo DSR.

Parágrafo terceiro - Quando o quinquênio se completar até o dia 15 do mês, o mesmo será implementado no próprio mês, sendo certo que, caso tal data ocorra após, o direito será implementado a partir do mês seguinte.

Parágrafo quarto - Fica estabelecido o teto máximo de 15% (quinze por cento) para o pagamento do presente benefício, respeitado o direito daqueles que já recebiam valor superior a esse em 1.º de março de 2012, os quais continuarão recebendo o mesmo valor a partir dessa data, sem a implementação de novos quinquênios.

Parágrafo quinto - Tendo em vista a alteração do regime dos quinquênios determinada na Convenção Coletiva 2008/2009, ficam mantidas as regras de

transição estabelecidas no parágrafo quinto daquele instrumento, cujo conteúdo segue abaixo reproduzido:

a) Todos os quinquênios anteriormente recebidos pelos PROFESSORES ou aqueles cujo ciclo de 5 (cinco) anos tenha sido completado até o dia 1.º de março de 2008, serão respeitados e pagos segundo as regras vigentes no instrumento coletivo 2007/2008, ou seja, 5% (cinco por cento) por quinquênio;

b) Todos os PROFESSORES que ainda não tenham atingido o teto de 15% (quinze por cento) para o recebimento de quinquênios em 1.º de março de 2008, mas que nessa data já tenham completado 1 (um), 2 (dois), 3 (três) ou 4 (quatro) anos para um novo ciclo, terão respeitada a contagem desse período à base de 1% (um por cento) ao ano, sendo que os anos restantes para o fechamento do ciclo de 5 (cinco) anos serão computados à base de 0,5% (zero vírgula cinco por cento) ao ano.

c) Os PROFESSORES que recebiam em 1.º de março de 2008 quinquênios em importe igual ou superior ao teto de 15% (quinze por cento) e que nessa data já tivessem completado no mínimo 3 (três) anos de tempo para a contagem de um novo ciclo de 5 (cinco) anos, terão direito a completá-lo, para um novo recebimento. Na hipótese em questão o quinquênio a ser completado terá respeitada a contagem desse período à base de 1% (um por cento) ao ano. Após o fechamento desse ciclo e o recebimento desse quinquênio, esse empregado não mais terá direito à nova contagem de quinquênios.

d) Os PROFESSORES que recebiam em 1.º de março de 2008 quinquênios em importe igual ou superior ao teto de 15% (quinze por cento) e que nessa data não tivessem completado no mínimo 3 (três) anos de tempo para a contagem de um novo ciclo de 5 (cinco) anos, não terão direito a completá-lo, para um novo recebimento. Permanecerão recebendo o mesmo número de quinquênios devidos em 1.º de março de 2007.

ADICIONAL NOTURNO

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - ADICIONAL NOTURNO

O Professor fará jus à percepção de adicional noturno no percentual de 20% (vinte por cento) para todo o trabalho executado no período compreendido entre as 22 e 05 horas do dia subsequente.

OUTROS ADICIONAIS

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - HORA ATIVIDADE

Fica assegurado um adicional de 12% (doze por cento) do salário do Docente, para cumprimento de hora-atividade. Entendem-se essas, para correção de provas, de trabalhos, preparação de aulas e pesquisas, devendo ser cumprida na Instituição de Ensino desde que a mesma forneça meios para tal. Caso contrário, o Docente poderá cumpri-la onde melhor lhe aprouver.

Parágrafo Único - O Docente que não corrigir provas, trabalhos, que não preparar aulas, nem realizar pesquisas, não terá direito a este recebimento.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - ENSINO ESPECIAL

Os Docentes especializados, contratados para turmas especiais com 100% (cem por cento) de deficientes mentais, visuais e ou fonoauditivos, farão jus a um acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre os salários devidos.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - ELABORAÇÃO DE APOSTILAS

O Docente que por solicitação da Instituição de Ensino for instado a elaborar apostilas fará jus à remuneração por tais serviços, mediante prévio acerto com o Empregador, através de instrumento escrito, sem o qual este não poderá editá-las.

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS

CLÁUSULA DÉCIMA NONA - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Nos termos da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2001, artigo 2º, inciso II, fica desde já firmada a autorização coletiva para que as Instituições de Ensino que tenham interesse em implementar programas de Participação nos Lucros e/ou Participação nos Resultados, assim o façam. Por não se tratar de regra impositiva, as Instituições de Ensino que estabeleçam tais programas deverão fazê-lo mediante documento escrito e com ampla divulgação aos empregados envolvidos, protocolando uma via junto ao Sinpropar.

AUXÍLIO EDUCAÇÃO

CLÁUSULA VIGÉSIMA - GRATUIDADE DE ENSINO

Sem que o benefício integre a remuneração, para efeitos trabalhistas ou previdenciários, na vigência desta CCT os Docentes obterão, de seu Empregador, os seguintes descontos na anuidade escolar:

I - Para o Docente com 1 a 8 horas-aula de trabalho por semana - 20% (vinte por cento) de desconto;

II - Para o Docente com 9 a 16 horas-aula de trabalho por semana - 30% (trinta por cento) de desconto;

III - Para o Docente com 17 a 19 horas-aula de trabalho por semana - 40% (quarenta por cento) de desconto;

IV - Para o docente com 20 ou mais horas-aula de trabalho por semana - 50% (cinquenta por cento) de desconto;

V - Para o professor regente, remunerado na forma mensal - 50% (cinquenta por cento) de desconto;

Parágrafo Primeiro - Para os cursos de educação básica os descontos acima serão aplicados para cada filho do Docente, desde que limitado ao máximo de dois benefícios.

Parágrafo Segundo - Para os cursos de ensino superior, os referidos descontos serão aplicados com limitação de atendimento a um filho por vez, bem como em um único curso por filho.

Parágrafo Terceiro - O benefício será concedido na própria Instituição de Ensino em que o docente realiza seu trabalho, compreendendo-se as filiais eventualmente mantidas pelo Empregador e excluindo-se estabelecimentos distintos, ainda que do mesmo Empregador.

Parágrafo Quarto - Nos casos de reprovação de ano ou disciplina, como regra geral, tratando-se de Ensino Superior, o Professor bolsista perderá o benefício para o ano seguinte (ano a ser feito) ou para a dependência a ser realizada, salvo decisão de caráter mais benéfico, a critério de cada Instituição de Ensino;

Parágrafo Quinto - Como regra especial, tratando-se de Ensino Superior, nos casos de reprovação de ano ou disciplina ocasionada por faltas ou abandono (salvo motivo justificado, nos termos da legislação vigente), o Professor bolsista perderá o benefício para o ano seguinte (ano a ser feito) ou para a dependência a ser realizada, bem como deverá obrigatoriamente restituir ao Empregador a integralidade dos valores concernentes à bolsa recebida, salvo decisão de caráter mais benéfico, a critério de cada Instituição de Ensino;

Parágrafo Sexto - Na hipótese contida no parágrafo quinto a restituição dos valores realizar-se-á mediante desconto em folha de pagamento, em no mínimo 6 (seis) ou

12 (doze) parcelas (conforme sejam cursos semestrais ou anuais, respectivamente), ficando desde já autorizado, nos termos do artigo 462, caput, da CLT, independentemente de renovação dessa autorização em documento individual.

Parágrafo Sétimo - Em todas as hipóteses anteriormente aventadas, nos termos do artigo 462, caput, da CLT, fica desde já autorizada a realização do desconto em folha de pagamento do valor correspondente à parte remanescente da anuidade escolar, após efetivada a aplicação do benefício contido na presente cláusula, sendo desnecessária a renovação dessa autorização em documento individual.

Parágrafo Oitavo - Quando o Professor estiver licenciado o Empregador continuará outorgando ao mesmo o benefício a que se refere a presente cláusula, cumprindo àquele realizar o pagamento da parcela que lhe corresponde diretamente na tesouraria da Instituição de Ensino tendo em vista a impossibilidade momentânea de desconto em folha de pagamento.

Parágrafo Nono - No caso de falecimento do Professor (...).

Parágrafo Décimo - Nos casos de dispensa sem justa causa durante o período letivo ficará garantida ao(s) filho(s) do Professor que esteja(m) no gozo do benefício compreendido na presente cláusula a sua manutenção até o final desse respectivo período, cumprindo a este realizar o pagamento da parcela que lhe corresponde diretamente na tesouraria da Instituição de Ensino tendo em vista a impossibilidade de desconto em folha de pagamento.

Parágrafo Décimo primeiro - Os termos e condições do benefício previsto na presente cláusula serão devidamente esclarecidos aos seus beneficiários no momento do início de sua fruição.

AUXÍLIO CRECHE

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA - CRECHES

Nos termos do Artigo 389, Parágrafo 1.º da CLT, "os estabelecimentos em que trabalharem pelo menos 30 (trinta) mulheres, com mais de 16 (dezesseis) anos de idade, terão local apropriado onde sejam permitidas às empregadas guardar sob vigilância e assistência os seus filhos no período de amamentação". A exigência acima poderá ser suprida, nos termos do Parágrafo 2.º do artigo 389 da CLT.

CONTRATO DE TRABALHO – ADMISSÃO, DEMISSÃO, MODALIDADES

NORMAS PARA ADMISSÃO/CONTRATAÇÃO

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA - CONTRATAÇÃO PROFISSIONAL

As Instituições de Ensino, incluindo os cursos livres, comprometem-se a contratar Professores devidamente habilitados, excetuando aquelas áreas que não disponham de formação específica.

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA - REGENTE DE CLASSE

Fica estabelecida a obrigatoriedade da existência de um Professor titular (regente), detentor de habilitação legal exigida para o desempenho das funções docentes, por turma de educação infantil e fundamental (maternal à 4.^a série do ensino fundamental).

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUARTA - CURSOS MODULARES

...

DESLIGAMENTO/DEMISSÃO

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA - RESCISÃO CONTRATUAL (MAIOR REMUNERAÇÃO)

Quando do pagamento das verbas rescisórias, as Instituições de Ensino observarão para cálculo de maior remuneração a média do número de aulas que o Docente ministrou para a mesma, nos últimos doze meses, se esta for superior à remuneração do último mês trabalhado.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA - PRAZO PARA RESCISÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

Ocorrendo rescisão de contrato de trabalho, todos os direitos dele decorrentes serão pagos pelas Instituições de Ensino, inclusive saldo de salário, nos prazos e cominações estabelecidos no Parágrafo 6, do Artigo 477 da CLT, alterado pela Lei n.º 7.855, sem prejuízo da penalidade prevista nesta Convenção.

Parágrafo Primeiro - Desobrigam-se as Instituições de Ensino da multa aqui referida, se o Professor convocado por carta registrada, dentro do prazo acima, deixar de comparecer para receber seus haveres.

Parágrafo Segundo - No mesmo prazo deverá a Instituição de Ensino conceder baixa na CTPS do Professor.

AVISO PRÉVIO

CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉTIMA - AVISO PRÉVIO

Para efeitos de aplicação do aviso prévio devido pelo Empregador ao Professor, regido pelos artigos 487 e 488 da CLT, bem como pela Lei Federal 12.506, de 11 de outubro de 2011, serão utilizadas as seguintes diretrizes interpretativas, estipuladas pelo consenso dos sindicatos acordantes:

- a) O aviso prévio proporcional não será aplicável quando da ocorrência do pedido de demissão;
- b) O acréscimo de 3 dias por ano trabalhado somente se inicia a partir do segundo ano;
- c) Nas dispensas sem justa causa com aviso prévio trabalhado a opção pela redução de 2 (duas) horas por dia será mantida durante todo o período do aviso, sendo que na hipótese de opção pelo sistema de ausências em dias corridos, o número de dias concedidos continuará sendo de 7 (sete) dias, nos termos do Memorando Circular 10-2011 da Secretaria de Relações do Trabalho do Min. do Trabalho;

Parágrafo único - Para efeitos de aplicação da indenização adicional prevista na legislação de regência, considerar-se-á protegida e abrangida a situação do Professor que for avisado ou receber aviso prévio a partir de 23/12/2012 até 28/02/2013, independentemente do período da sua duração e não se incluindo na hipótese, aqueles que receberem aviso prévio indenizado em data anterior a 23/12/2012, e cuja projeção, trabalhada ou indenizada, ingresse no período declinado.

OUTRAS NORMAS REFERENTES A ADMISSÃO, DEMISSÃO E MODALIDADES DE CONTRATAÇÃO

CLÁUSULA VIGÉSIMA OITAVA - ENSINO À DISTÂNCIA

...

CLÁUSULA VIGÉSIMA NONA - CURSOS DE IDIOMAS

...

RELAÇÕES DE TRABALHO – CONDIÇÕES DE TRABALHO, NORMAS DE PESSOAL E ESTABILIDADES

ESTABILIDADE GERAL

CLÁUSULA TRIGÉSIMA - GARANTIA PROVISÓRIA NO EMPREGO

Gozarão de garantia provisória no emprego, salvo por motivo de justa causa para demissão:

- a)** por 30 (trinta) dias contados após o retorno ao serviço, para o Docente que ingressar na esfera de cobertura previdenciária (após o 15º dia de incapacitação), independentemente da causa que lhe der origem, à exceção dos afastamentos decorrentes de doença profissional e acidente de trabalho, os quais já possuem regramento próprio;
- b)** por 1 (um) ano imediatamente anterior à complementação do tempo para aposentadoria integral por tempo de contribuição, prevista no artigo 201 § 7.º da CF/88, excluídas as hipóteses de aposentadoria proporcional previstas pela EC 20/98, desde que o Docente tenha mais de 5 (cinco) anos de trabalho na Instituição de Ensino, e tenha comprovado sua condição ao Empregador, por escrito, mediante protocolo até a data da eventual comunicação de dispensa, sob pena de perda do benefício;
- c)** Por 60 (sessenta) dias, ao Professor que se torne Pai, contados a partir do nascimento do seu filho ou do registro da adoção de criança menor de 15 (quinze) anos.

Parágrafo Primeiro: Os prazos relativos às garantias provisórias no emprego contidas nas letras “a” até “c” supra não serão cumulativos, não sendo aplicáveis, igualmente, aos contratos de trabalho por prazo determinado, tais como contratos de experiência, modulares a prazo pré-determinado, dentre outros. A contagem dos prazos em questão não será interrompida ou suspensa no período de recesso escolar.

Parágrafo Segundo: A comprovação da condição prevista no item “b” da presente cláusula deverá ser realizada através da apresentação de fotocópia do requerimento formulado ao INSS, descrevendo a espécie de aposentadoria solicitada e a contagem do tempo de contribuição reivindicado para efeitos de reconhecimento.

Parágrafo Terceiro: Deferido ou não o requerimento do Empregado pelo INSS, a garantia provisória no emprego jamais poderá ultrapassar o lapso temporal de 12 (doze) meses.

Parágrafo Quarto: A presente cláusula não será aplicável caso se verifique a inexistência de direito à aposentadoria nos termos da letra "b" supra, nos moldes oferecidos no documento entregue pelo Empregado ao Empregador.

ESTABILIDADE MÃE

CLÁUSULA TRIGÉSIMA PRIMEIRA - GARANTIA PROVISÓRIA DA GESTANTE

Fica vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa, de Docente gestante, desde a confirmação da gravidez, até cinco meses após o parto.

Parágrafo Primeiro - No caso de adoção de criança com até seis meses de idade, a Professora terá direito aos mesmos benefícios do supra-citado, ou seja, garantia provisória no emprego por até 5 (cinco) meses após a data de adoção.

Parágrafo Segundo - No caso de adoção de criança de até 1 (um) ano de idade, a Professora terá direito a uma licença remunerada de 30 (trinta) dias, mediante a comprovação de tal fato perante a Instituição de Ensino, nos 30 (trinta) dias subsequentes à adoção.

Parágrafo Terceiro - Em se tratando de adoção de menor entre 1 (um) ano e 6 (seis) anos de idade, a licença será de 15 (quinze) dias.

OUTRAS NORMAS REFERENTES A CONDIÇÕES PARA O EXERCÍCIO DO TRABALHO

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEGUNDA - ATENDIMENTO AOS PAIS

A Instituição de Ensino não poderá exigir do Professor atendimento de pais fora do horário de trabalho ou intervalos, janelas e hora atividade.

Parágrafo Único - Tal atendimento deverá ser realizado, a critério da escola, dentro do horário de trabalho.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA TERCEIRA - ESTACIONAMENTO GRATUIDADE

As Instituições de Ensino que mantiverem estacionamentos para veículos de Docentes ou alunos, não poderão cobra-lo do Docente, no período em que o mesmo estiver lecionando no estabelecimento, ficando em contrapartida isentos da responsabilidade civil. Tal benefício não integra a remuneração.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUARTA - ENTREGA DE NOTAS E RELATÓRIOS DE FALTAS

As Instituições de Ensino não poderão exigir dos Professores a entrega de notas e relatórios de faltas, antes dos prazos estabelecidos no calendário escolar, previamente entregue ao Professor no início de cada período letivo.

Parágrafo Único - Caso o Professor não observe os referidos prazos, poderá sofrer sanção disciplinar salvo justificativa por escrito.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUINTA - TRANSFERÊNCIA DE TURMA E DISCIPLINA

O Docente não poderá ser transferido de disciplina, grau ou turno diferentes daqueles para os quais foi contratado, salvo com consentimento expresso. Em caso de supressão da disciplina, por qualquer motivo, o Docente terá prioridade de aproveitamento na Instituição de Ensino, em disciplina para a qual possua habilitação legal e com a remuneração respectiva.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEXTA - DIA DO PROFESSOR

Como Dia do Professor fica consagrado o dia 15 de outubro, cuja a comemoração dar-se-á com a dispensa de 01 (um) dia de serviço, sem prejuízo dos vencimentos.

JORNADA DE TRABALHO – DURAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO, CONTROLE, FALTAS DURAÇÃO E HORÁRIO

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SÉTIMA - DURAÇÃO DA HORA AULA

Considera-se como hora-aula o trabalho letivo dentro da classe com duração máxima de 50 (cinquenta) minutos, fazendo o Professor jus à remuneração de adicional sobre o tempo que exceder deste limite.

Parágrafo Único - Fica estabelecido que a hora-aula de 50 minutos poderá ser distribuída em atividades e/ou disciplinas de acordo com o currículo e plano pedagógico da Instituição de Ensino.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA OITAVA - DURAÇÃO DA HORA AULA (CURSOS LIVRES)

Havendo necessidade pedagógica nos cursos livres, a duração da aula poderá estender-se pelo que for conveniente à natureza de seus serviços, limitada a uma hora e trinta minutos, desde que o tempo que ultrapasse 45 minutos seja remunerado de forma proporcional ao valor fixado para a hora-aula prevista.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA NONA - ENSINO SUPERIOR - DEDICAÇÃO EXCLUSIVA – CARGA HORÁRIA

...

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA - JORNADA SEMANAL

Nos termos do artigo 59, parágrafo 2º da CLT, fica autorizado às instituições de ensino e aos professores horistas, mediante acordo individual escrito, a estipulação de contrato de trabalho com jornada limite semanal, respeitado o limite máximo de 10 (dez) horas aulas diárias, como forma de permitir que o professor possa concentrar suas atividades semanais num mesmo estabelecimento em um número menor de dias.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA PRIMEIRA - JORNADA INTERCALADA

Aos Professores horistas, para efeitos do artigo 318 da CLT, entende-se por jornada intercalada aquela onde entre a consecução da primeira aula do dia e última existir a realização de um intervalo intra-jornada (descanso, alimentação, janelas, recreio, dentre outros).

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SEGUNDA - DAS HORAS VAGAS (JANELAS)

O número de horas vagas (janelas), excedente de uma hora-aula por turno, será remunerada no valor correspondente à hora-aula. Esta cláusula não se aplica, caso haja ajuste escrito entre as partes, no sentido de que tal período seja utilizado como de hora atividade.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA TERCEIRA - DUPLA JORNADA DE TRABALHO

Fica estabelecida a possibilidade de ser fixada, mediante documento escrito, entre a Instituição de Ensino e o Professor, jornada de trabalho diária superior ao previsto no artigo 318 da CLT, sem que isto demande direito ao recebimento das excedentes como extras, desde que, completando-se um segundo período integral, ou, ultrapassando-se as seis aulas intercaladas, comprometendo-se a Instituição de Ensino a observar a jornada assim contratada.

Parágrafo Único - Para os Professores menselistas, entende-se por período de trabalho a jornada de quatro horas e trinta minutos, por turno.

PRORROGAÇÃO/REDUÇÃO DE JORNADA

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA QUARTA - REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA

São irredutíveis a carga horária e a remuneração do Docente, exceto se a redução resultar:

a) Da exclusão das aulas excedentes acrescidas a carga horária do Docente em caráter eventual ou por motivo de substituição;

b) Do pedido do Professor, em três vias, aceito pela Instituição de Ensino empregadora, mediante protocolo no SINPROPAR;

c) Da diminuição das turmas das Instituições de Ensino, em função da redução do número de alunos e no caso do Ensino Superior, da não existência para o semestre ou ano letivo da turma/disciplina para a qual o Docente vinha normalmente lecionando, devidamente comprovada quando questionada judicialmente. A Instituição de Ensino igualmente deverá demonstrar a impossibilidade do remanejamento do Docente para preservar sua carga horária.

...

COMPENSAÇÃO DE JORNADA

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA QUINTA - COMPENSAÇÃO DE JORNADA

As Instituições de Ensino poderão estabelecer programas de compensação de dias letivos. Tal compensação dependerá da anuência expressa do Professor, devidamente protocolado no Sindicato Profissional, e a reposição do horário não trabalhado somente poderá ocorrer em seis dias, a cada ano de atividade da Instituição de Ensino (exemplificativamente: festa junina, festa da escola, feira de artes, feira de ciências ou outros eventos), devidamente inseridas de segunda a sábados no calendário escolar oficial.

Parágrafo Único - A reposição das horas compensadas deverá, entretanto, respeitar atividade do Professor, decorrente de vínculo com outra Instituição de Ensino.

FALTAS

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SEXTA - FALTA POR MOTIVO DE DOENÇA

Serão abonadas as faltas por motivo de doença dos filhos, do cônjuge, do companheiro (a) e/ou dependente legal, desde que inscritos perante a Previdência Social, mediante apresentação de atestado médico, devendo as aulas faltadas serem repostas, sob pena de não serem abonadas.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SÉTIMA - FALTA POR MOTIVO DE GALA OU LUTO

No caso de gala ou luto, as ausências legalmente permitidas aos Docentes, 9 (nove) dias, serão consideradas como de trabalho efetivo. Igualmente, em caso de luto, se

ocorrer falecimento do cônjuge, do pai ou da mãe ou de filhos, companheiro(a) e dependente legal, assim declarados perante a previdência social.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA OITAVA - ABONO DE FALTAS AO DOCENTE ESTUDANTE

Ao Docente estudante, de comum acordo com a Instituição de Ensino, será concedido abono de faltas para prestação de provas e/ou exames escolares, no horário da realização das mesmas, devendo estas, serem comunicadas por escrito, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, bem como comprovadas mediante documento idôneo, fornecido pela entidade que realizar a respectiva prova ou exame.

OUTRAS DISPOSIÇÕES SOBRE JORNADA

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA NONA - AULAS DE RECUPERAÇÃO E REFORÇO

Ocorrendo a necessidade de algumas turmas receberem aulas de recuperação e reforço, a classe de alunos não poderá ter número superior ao existente na maior turma da mesma série ou disciplina ao período letivo em que o Docente estiver lecionando, conforme estiver previsto no projeto de autorização de curso aprovado pelo Conselho Estadual de Educação/Conselho Nacional de Educação, sob pena das aulas serem remuneradas em dobro.

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA - ACÚMULOS DE TURMAS

O professor que por conveniência da Instituição de Ensino acumular duas ou mais classes numa só aula, para lecionar a mesma disciplina, fará jus à remuneração acrescida de 50% (cinquenta por cento) para cada turma acumulada, exceto:

- a)** Quando se tratar de turma de educação física;
- b)** Se a junção de turmas não ultrapassar o número inicial de alunos para os quais o Professor estava inicialmente lecionando naquela disciplina.

FÉRIAS E LICENÇAS

DURAÇÃO E CONCESSÃO DE FÉRIAS

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA PRIMEIRA - FÉRIAS PROPORCIONAIS

O Docente com menos de um ano de serviço, que rescindir espontaneamente o seu contrato de trabalho, fará jus a férias proporcionais, desde que cumpra o aviso prévio, salvo se dele for dispensado pela Instituição de Ensino.

REMUNERAÇÃO DE FÉRIAS

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA SEGUNDA - DAS FÉRIAS

Nos termos da Constituição Federal (Artigo 7º, XVII), fica assegurado ao Docente o gozo de férias remuneradas com pelo menos um terço do salário normal, que deverá ser pago até 02 (dois) dias antes do início do respectivo período (Artigo 145 da CLT).

LICENÇA REMUNERADA

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA TERCEIRA - CLAUSULA – LICENÇA GESTANTE – REMUNERAÇÃO PARCIAL

Na hipótese da licença maternidade prevista em lei findar-se após o início do semestre letivo da Instituição de Ensino empregadora fica autorizada a pactuação entre esta e a professora licenciada, mediante documento escrito, de uma ampliação do período de afastamento, com garantia parcial de salários, desde que respeitados os seguintes requisitos:

- a) liberação da professora de seu dever de prestar trabalho a partir do dia seguinte ao término da licença maternidade até o início do semestre letivo subsequente;
- b) garantia de pagamento mensal pelo período referido na letra “a” em montante nunca inferior à 50% (cinquenta por cento) do salário anteriormente percebido;
- c) garantia à professora de retorno às suas atividades normais no semestre letivo subsequente;
- d) garantia de emprego até o término do semestre letivo subsequente;

OUTRAS DISPOSIÇÕES SOBRE FÉRIAS E LICENÇAS

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA QUARTA - LICENÇA AMAMENTAÇÃO

Para amamentar o próprio filho, até que este complete 6 (seis) meses de idade, a Professora terá direito, durante a jornada de trabalho, a 2 (dois) descansos especiais, de meia hora cada um.

Parágrafo Único - Sendo da conveniência da Professora, respeitadas as necessidades do amamentando, poderá a mesma usufruir a integralidade dos referidos descansos especiais, no início ou no término da jornada.

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA QUINTA - RECESSO ESCOLAR

Durante o período de recesso escolar, faz jus o Professor ao mesmo salário do período de aulas.

Parágrafo Primeiro - Para efeito de aplicação do contido no § 3.º, do art. 322, da C.L.T. (antiga Súmula 10 - TST), considerar-se-á demitido ao final do ano letivo o Professor que for avisado ou receber aviso prévio indenizado a partir de 1.º de novembro, não se incluindo na hipótese, aqueles que receberem aviso prévio indenizado no mês anterior, e cuja projeção, trabalhada ou indenizada, ingresse no mês de novembro.

Parágrafo Segundo - O aviso prévio poderá ser dado no curso do recesso escolar, projetando sempre o termo final do contrato de trabalho do Professor até a data do término deste aviso, e considerando-se o pagamento da indenização a que alude o § 3.º, do art. 322, da C.L.T. a partir do dia seguinte à sua fluência.

Parágrafo Terceiro - O Professor que for avisado ou receber aviso prévio indenizado a partir de 23/12/2012 até 31/03/2013, não se incluindo na hipótese, aqueles que receberem aviso prévio indenizado no período anterior, e cuja projeção, trabalhada ou indenizada, ingresse no período retro mencionado, fará jus ao recebimento de uma indenização (indenização convencional) equivalente a uma remuneração mensal, sem prejuízo das demais verbas rescisórias a que faça jus por determinação legal.

Parágrafo Quarto - O pagamento das indenizações a que aludem o parágrafo anterior e o § 3º, do art. 322, da C.L.T., não projeta a data do término do contrato de trabalho.

Parágrafo Quinto - A indenização referida no parágrafo terceiro (indenização convencional) não será devida caso seja decorrente da diminuição das turmas das Instituições de Ensino, em função da redução do número de alunos, para o ano letivo de 2013, ou ainda na hipótese da não existência para o 1º semestre de 2013 (ou ano letivo de 2013) da turma/disciplina para a qual o Docente vinha normalmente lecionando, devidamente comprovada pelo Empregador, mediante protocolo ao sindicato de declaração escrita, no momento da homologação da rescisão contratual. Para as hipóteses de rescisão de contratos antes que os mesmos completem 1 (um) ano serviço e nas localidades onde não existir delegacia do SINPROPAR encarregada das homologações, será igualmente obrigatório o protocolo do documento supra referido (para efeitos de desoneração da multa),

independentemente da realização de homologação da rescisão. Nessas hipóteses a declaração deverá ser enviada à sede do SINPROPAR em Curitiba/PR, por correspondência com AR e declaração de conteúdo, cumprindo a essa instituição sindical devolver aos remetentes sua cópia devidamente protocolada.

Parágrafo Sexto – Na hipótese do parágrafo anterior o estabelecimento igualmente deverá demonstrar a impossibilidade do remanejamento do docente para preservá-lo o contrato de trabalho, sua carga horária, dentro da área de conhecimentos específicos em que o docente leciona.

SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHADOR UNIFORME

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA SEXTA - DO USO DO UNIFORME E EQUIPAMENTO – PROTEÇÃO INDIVIDUAL

A Instituição de Ensino que exigir o uso de uniformes, fornecerá gratuitamente ao Professor o mínimo de 02 (duas) unidades ao ano, apresentados para reposição aqueles destinados à substituição ou devolvidos por ocasião da rescisão contratual, ficando certo que a guarda e conservação dos mesmos correrá por conta do Empregado enquanto detentor.

ACEITAÇÃO DE ATESTADOS MÉDICOS

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA SÉTIMA - ATESTADOS MÉDICOS

Os atestados médicos, para efeito de justificativa de faltas ou afastamento do trabalho, para terem eficácia jurídica, excetuados os da Previdência Social, deverão ser vistos por médico da Instituição de Ensino, quando nela existente.

PRIMEIROS SOCORROS

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA OITAVA - PRIMEIROS SOCORROS

...

RELAÇÕES SINDICAIS ACESSO DO SINDICATO AO LOCAL DE TRABALHO

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA NONA - PUBLICAÇÕES SINDICAIS

...

CLÁUSULA SEXAGÉSIMA - DIVULGAÇÃO DA CONVENÇÃO COLETIVA

...

CONTRIBUIÇÕES SINDICAIS

CLÁUSULA SEXAGÉSIMA PRIMEIRA - TAXA DE REVERSÃO

...

CLÁUSULA SEXAGÉSIMA SEGUNDA - MENSALIDADES E DESCONTOS AO SINDICATO

...

OUTRAS DISPOSIÇÕES SOBRE RELAÇÃO ENTRE SINDICATO E EMPRESA

CLÁUSULA SEXAGÉSIMA TERCEIRA - ACORDOS COLETIVOS

...

CLÁUSULA SEXAGÉSIMA QUARTA - REMESSA NOMINATIVA DE QUADRO DE PESSOAL

Por ocasião da entrega da RAIS, as Instituições de Ensino deverão encaminhar uma cópia ao Sindicato Profissional e Patronal, no prazo de 10 (dez) dias.

OUTRAS DISPOSIÇÕES SOBRE REPRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

...

DISPOSIÇÕES GERAIS APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO COLETIVO

CLÁUSULA SEXAGÉSIMA SÉTIMA - DA APLICAÇÃO

Aplica-se a presente a todo o pessoal docente em Instituições de Ensino e Educação e demais empresas e entidades abrangidas por este instrumento normativo assim compreendidos: educação infantil (maternal e pré-escola), ensino fundamental, ensino médio e educação profissional (ensino de primeiro e segundo graus regulares), supletivo, ensino superior, cursos livres de qualquer natureza, inclusive escolas de dança, artes, músicas, línguas, esportes, corte e costura, datilografia e todas as demais que compreendam ensino técnico profissional e comercial.

Parágrafo Primeiro - Entende-se por pessoal docente todos os Professores, incluindo os que exerçam suas funções na administração, orientação e supervisão escolar.

Parágrafo Segundo - Para efeito do que estabelece o Parágrafo Primeiro desta cláusula, tem-se normatizado que na hipótese do Professor ser contratado inicialmente para ministrar aulas, ascendendo a um cargo de supervisor, orientador,

e/ou administrativo, inclusive o de coordenação, deverá a Instituição de Ensino proceder à anotação em sua CTPS, em anotações gerais, sobre as funções a serem exercidas, passando o mesmo a ser regido pelas regras aplicáveis a essa função, enquanto tal situação perdurar.

Parágrafo Terceiro – Na hipótese da cumulação de funções de docência e administrativas, optando Instituição de Ensino e Empregado pela não fixação de um segundo contrato, mas pela cumulação naquele já existente, cada uma das mesmas será regida separadamente pelas regras jurídicas respectivas, devendo a Instituição de Ensino diligenciar para que todas as verbas salariais sejam pagas discriminadamente, tornando possível a verificação da regularidade dos pagamentos.

Parágrafo Quarto – Quando a cumulação de funções descrita no parágrafo anterior ocorra no mesmo contrato de trabalho, a extinção de apenas uma delas, por iniciativa da Instituição de Ensino ou do Empregado, ensejará a obrigação da realização de uma “quitação parcial” de haveres rescisórios relativos à função extinta.

Parágrafo Quinto – Os haveres rescisórios a serem pagos na “quitação parcial” serão os mesmos a que faria jus o Empregado caso a função em questão tivesse sido desenvolvida em contrato autônomo, excepcionado o pagamento da multa sobre os depósitos de FGTS e a sua respectiva liberação (o que somente ocorrerá quando da rescisão da outra função, respeitadas as diretrizes da Lei 8036/90).

Parágrafo Sexto – Os prazos para pagamento e homologação dos valores relativos à “quitação parcial” serão os mesmos previstos no artigo 477 da CLT para efeitos de rescisão de contrato de trabalho.

DESCUMPRIMENTO DO INSTRUMENTO COLETIVO

CLÁUSULA SEXAGÉSIMA OITAVA - MULTA POR DESCUMPRIMENTO

Fica estabelecido que o não cumprimento de quaisquer das cláusulas da presente Convenção Coletiva de Trabalho importará em uma multa equivalente a 10% (dez por cento) do maior piso salarial da categoria, por cláusula infringida, em favor da parte prejudicada.

SERGIO GONCALVES LIMA
PRESIDENTE
SINDICATO DOS PROFESSORES NO ESTADO DO PARANA
JACIR JOSE VENTURI
PRESIDENTE
SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS PARTICULARES DE ENSINO DO
ESTADO DO PARANA

8.4 Convenção Coletiva de Trabalho – SINPRORIO

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO FIRMADA PERANTE O EXMO. DR. DELEGADO REGIONAL DO TRABALHO QUE ENTRE SI FAZEM O SINDICATO DOS PROFESSORES DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO E REGIÃO, LOCALIZADO NA RUA PEDRO LESSA, N.º 35 – 2º, 3º, 5º e 6º andares– CENTRO – RIO DE JANEIRO – CEP:20030-030, CNPJ:33.654.237/0001-45,CARTA SINDICAL REGISTRO MTPS Nº D.N.T.-11189 DE 1941, LIVRO 11 FLS. 23, NO MINISTÉRIO DO TRABALHO, REPRESENTADO PELO PRESIDENTE, O SR. WANDERLEI JULIO QUÊDO, PORTADOR DA CARTEIRA DE IDENTIDADE:03438358-8 – DETRAN-RJ, CPF:530.076.897-91 E O SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO, COM SEDE À RUA DA ASSEMBLEIA, Nº 77, 22º/ 23º ANDARES, CENTRO, RIO DE JANEIRO, RJ, CEP 20.011-001, CNPJ Nº 33.595.018/0001-32, CARTA SINDICAL REGISTRO MTB 10.597, REPRESENTADO ESTE ATO PELO SEU PRESIDENTE, PROF. VICTOR MAURÍCIO NOTRICA, MEDIANTE AS SEGUINTE CLÁUSULAS.

CLÁUSULA 1ª - Abrangência:

O presente instrumento normativo regula as condições do trabalho dos professores empregados em creches, nos estabelecimentos de educação infantil, ensino fundamental, médio, e preparatórios de ensino complementar ou profissional, inclusive os não seriados, localizados no Município do Rio de Janeiro, doravante denominados simplesmente estabelecimentos.

CLÁUSULA 2ª - Revisão Salarial:

O salário dos professores, a partir de 1º de abril de 2013, será corrigido pelo percentual de 7,35% (sete vírgula trinta e cinco por cento) incidente sobre os salários legalmente devidos em 1º de abril de 2012.

PARÁGRAFO ÚNICO: Em 1º de abril de 2014, o salário dos professores será reajustado pelo percentual que vier a ser fixado e acordado entre as partes convenientes, por termo aditivo, através de livre negociação.

CLÁUSULA 3ª - Compensações:

Fica facultado aos estabelecimentos, a proceder as compensações do reajuste previsto na cláusula anterior com quaisquer aumentos concedidos espontaneamente pelo empregador.

CLÁUSULA 4ª - Revisão Salarial Superveniente:

No caso de ocorrência de fatos ou mudanças de lei salarial em data superveniente a da data da assinatura do presente termo, com efeitos incidentes sobre a presente convenção, as partes se comprometem a restabelecer o processo de livre negociação, objetivando examinar, analisar e estabelecer alternativas de procedimentos capazes de, na prática e efetivamente, proporcionar soluções para os problemas que se mostrem presentes, especialmente quando oriundos da interpretação de normas legais futuras que venham a ser editadas sobre a matéria.

CLÁUSULA 5ª - Repouso Semanal Remunerado

A partir da convenção firmada em 1998, o valor do repouso semanal não poderá estar incluso no salário aula, desmembrando-se o valor do repouso semanal do valor do salário aula.

Ressalvadas as ações trabalhistas ajuizadas até a data da assinatura da convenção coletiva firmada em 1998, o sindicato dos professores, a partir de 1º de abril de 1998, passou a reconhecer que o pagamento do repouso semanal remunerado

estava computado no salário aula pago ao professor, tanto para os professores que recebem salário aula superior ao piso da categoria, quanto para os que recebem o piso da categoria.

CLÁUSULA 6ª - Pisos Salariais

...

Parágrafo único: Os pisos salariais discriminados nesta cláusula serão reajustados, em 1º de abril de 2014, de acordo com o disposto no parágrafo único da Cláusula Segunda, da presente convenção coletiva de trabalho.

CLÁUSULA 7ª - Salário Contratação

Nenhum estabelecimento poderá, sob quaisquer justificativas, contratar professor no decorrer da vigência da presente convenção com salário aula inferior a do professor com menor tempo de exercício no estabelecimento, considerando o seu ramo e grau de ensino.

CLÁUSULA 8ª - Notificação de Dispensa do Professor:

Os estabelecimentos, quando não desejarem manter o contrato de trabalho do professor no início do ano letivo seguinte, deverá notificá-lo, até 31 de dezembro, desde que não seja legalmente prorrogado o respectivo período escolar, da data em que começa o aviso prévio legal, sob pena de pagar ao professor uma multa correspondente aos salários dos dois últimos meses, sem prejuízo dos direitos assegurados na CLT e na legislação complementar.

8.1 – A referida multa não se aplicará aos professores que tenham seus contratos rescindidos no curso do período letivo, a partir do início do 2º mês.

8.2 – O professor que por qualquer razão deixar de cumprir com suas obrigações contratualmente assumidas, após ter recebido o comunicado do empregador a que se refere o caput desta cláusula não perceberá a respectiva multa, sem prejuízo das demais cominações legais.

8.3 – Cumpre ao professor comunicar, contra recibo, ao estabelecimento qualquer mudança de endereço.

8.3.1 – Reputar-se-ão válidas as notificações enviadas para o endereço constante da ficha de registro de empregado assinada pelo professor.

CLÁUSULA 9ª - Notificação/Pedido de Demissão

O professor, quando não desejar manter o contrato de trabalho com o estabelecimento no início do ano letivo vindouro, deverá notificar o empregador, até 31 de dezembro, desde que não seja legalmente prorrogado o respectivo ano letivo escolar, da data em que começa o aviso prévio legal.

CLÁUSULA 10ª - Do Adicional por Tempo de Serviço

Com vigência a partir de 1/4/2001, a título de adicional por tempo de serviço fará jus o professor a 3% (três por cento) de sua remuneração mensal por cada três anos de serviço completados no mesmo estabelecimento de ensino, com base na data de admissão do professor, excluído o tempo de serviço anterior a 1/4/75.

...

CLÁUSULA 11ª - Aulas de Recuperação

As aulas de recuperação serão remuneradas como atividades extraordinárias, tomando por base o salário aula do professor, sempre que cobradas pelos estabelecimentos.

CLÁUSULA 12ª - 13º Salário:

Os estabelecimentos pagarão, a título de adiantamento, 50% (cinquenta por cento) do 13º salário até o dia 30 de novembro, independentemente de solicitação do professor.

CLÁUSULA 13ª - Pagamento do salário/FGTS

O pagamento do salário do professor será efetuado até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido.

13.1 – Obrigam-se os estabelecimentos a fornecer documento com a especificação das verbas que compõem a remuneração mensal.

13.2 – No ato de rescisão contratual os estabelecimentos fornecerão aos professores demonstrativo de recolhimentos feitos ao FGTS.

CLÁUSULA 14ª - “Janelas”

Os estabelecimentos evitarão, na elaboração de seus tempos de aula, os tempos vagos “janelas”, sendo que enquanto e quando ocorrer tempos vagos por conveniência do estabelecimento, os mesmos serão remunerados como aulas normais.

CLÁUSULA 15ª - Gratuidade de Ensino:

Fica assegurada integral gratuidade de ensino pelos estabelecimentos em todos os níveis de educação existentes e regulados pela presente convenção aos filhos de professores, quando em exercício efetivo nos mesmos até o final do ano letivo corrente e também nos seguintes casos:

- a) quando licenciados para tratamento de saúde;
- b) quando licenciados com anuência dos estabelecimentos em que tenham exercício;
- c) quando aposentados, contarem com cinco ou mais anos de exercício no estabelecimento;
- d) quando o professor, ao ser demitido, contar com cinco ou mais anos de trabalho, no mesmo estabelecimento;
- e) no caso de falecimento do professor.

15.1 – Equiparam-se aos filhos do professor ou professora os filhos de sua mulher ou marido, companheira ou companheiro, que vivam sob sua dependência.

15.1.1 – A comprovação de dependência fica subordinada ao reconhecimento dessa condição perante a Previdência Social.

15.2 – O benefício ora em questão tem a sua natureza jurídica eminentemente assistencial, não gerando, conseqüentemente, encargos de qualquer espécie e deverá observar as regras pedagógicas do estabelecimento.

CLÁUSULA 16ª - Estabilidade Provisória/Gestante

À professora gestante será assegurada a estabilidade até 90 (noventa) dias após o término do auxílio maternidade.

CLÁUSULA 17ª - Estabilidade Provisória/Aposentadoria

...

CLÁUSULA 18ª - Atividades Extraordinárias:

Os estabelecimentos pagarão aos professores quaisquer atividades extraordinárias tomando por base o seu salário aula.

CLÁUSULA 19ª - Desconto Faltas Gala/Luto:

Não serão descontadas no decurso de 09 (nove) dias, as faltas observadas por motivo de gala e de luto, e em conseqüência de falecimento de filhos, cônjuge, companheiro ou companheira, do pai e da mãe do professor.

CLÁUSULA 20ª - Habilitação Profissional

Na contratação de professores e no exercício do magistério os estabelecimentos observarão rigorosamente os requisitos de habilitação profissional.

CLÁUSULA 21ª - Informações do SINPRO/RIO

Será permitida a circulação de informações orientadas pelo SINPRO/RIO no interior dos estabelecimentos, assegurando, no mínimo, o uso de quadros de aviso para divulgação de material sob a responsabilidade do Sindicato e o acesso dos seus diretores nos estabelecimentos para o desempenho de suas atividades, mediante prévia autorização do diretor do estabelecimento.

CLÁUSULA 22ª - Função de professor

Não será permitida, sob qualquer hipótese, a contratação de recreador, técnico, instrutor ou auxiliar de professor, para exercer a função de professor.

CLÁUSULA 23ª - Multa/Descumprimento de Obrigações de Fazer

Impõe-se multa, por descumprimento das obrigações de fazer, no valor equivalente a 10% (dez por cento) do salário básico, em favor do empregado prejudicado.

CLÁUSULA 24ª - Calendário Escolar

Os estabelecimentos fornecerão ao professor, no início de cada ano ou semestre letivo, o calendário de suas atividades, devendo nele constar também o período de recesso escolar, sujeito a alterações no decorrer do ano letivo.

CLÁUSULA 25ª - Dia do Professor:

O dia 15 de outubro, Dia do Professor, será reconhecido feriado escolar, conforme legislação em vigor.

CLÁUSULA 26ª - Relação de professores

Obriga-se a empresa a remeter ao Sindicato profissional, uma vez por ano, a relação dos empregados pertencentes à categoria.

CLÁUSULA 27ª - Abono Falta

Assegura-se o direito à ausência de 1 (um) dia por semestre ao professor, para levar ao médico filho menor ou dependente previdenciário de até 6 (seis) anos de idade, mediante comprovação no prazo de 48 (quarenta e oito) horas.

CLÁUSULA 28ª - Atendimento pela Internet

...

CLÁUSULA 29ª - Comissão paritária

...

CLÁUSULA 30ª - Contribuição Assistencial/Categoria Profissional

...

CLÁUSULA 31ª - Contribuição Assistencial/Categoria Econômica

...

CLÁUSULA 32ª - Demandas Sociais

...

CLÁUSULA 33ª - Vigência:

A presente Convenção Coletiva de Trabalho terá vigência de dois anos (02) anos, em relação a todas as cláusulas sociais nela contidas, com início em 01 de abril de 2013 e término em 30 de abril de 2015.

Parágrafo Único: Ratificam, as partes, que as cláusulas pertinentes à correção salarial relativa à data base de abril de 2014 serão devidamente negociadas por termo aditivo, através de livre negociação.

Rio de Janeiro, 21 de maio de 2013

**SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO
MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO**

Prof. VICTOR MAURÍCIO NOTRICA

Presidente

RENATO ARIAS SANTISO

Advogado do SINEPE

**SINDICATO DOS PROFESSORES DO MUNICÍPIO
DO RIO DE JANEIRO E REGIÃO**

Wanderlei Julio Quêdo

RITA DE CÁSSIA S. CORTEZ

Advogada do SINPRO

8.5 Planilha de Orçamento de Salário

Departamento	Função	Funcionário	Hrs seman a	Atual					Aumento					Data ATS	Vlr Orçamento anual				
				Base	DSR 16,67%	Hr Ativi. 12%	VA	VT	Adicionais	Gratificação	Adic. Tempo Serviço 5% 10% 15%	Mensal	Adic. Tempo Serviço 5% 10% 15%			Dissídio 8% 15%	Promoção	Mensal	
Administração	Recepcionista	Nonorono	40	1.200,00	-	-	200,00	160,00	180,00	100,00	-	-	1.840,00	1.260,00	-	152,00	1.992,00	23.889,60	
Administração	Recepcionista	Nonorono	40	1.200,00	-	-	200,00	160,00	180,00	-	-	-	1.740,00	-	-	43,20	1.783,20	21.398,40	
Administração	Secretaria Escolar	Nonorono	40	1.800,00	-	-	200,00	160,00	180,00	-	-	-	2.340,00	-	-	43,20	2.383,20	28.598,40	
Administração	Secretaria Coordenação	Nonorono	40	1.500,00	-	-	200,00	160,00	180,00	100,00	100,00	75,00	2.215,00	-	-	51,20	2.266,20	27.194,40	
Administração	Porteiro	Nonorono	40	1.300,00	-	-	200,00	160,00	180,00	100,00	100,00	130,00	2.070,00	-	-	51,20	2.221,20	26.854,40	
Administração	Segurança	Nonorono	40	1.800,00	-	-	200,00	160,00	180,00	100,00	100,00	-	2.440,00	1.890,00	-	202,40	2.642,40	31.687,20	
Administração	Administrador	Nonorono	40	3.500,00	-	-	-	-	-	-	-	350,00	3.850,00	-	-	-	3.850,00	46.200,00	
Administração	Diutor	Nonorono	40	7.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	8.050,00	-	-	-	8.050,00	96.600,00	
Administração	Marketing	Nonorono	40	3.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	3.000,00	-	-	-	3.000,00	37.200,00	
Administração	Contas a Pagar	Nonorono	40	2.800,00	-	-	200,00	160,00	180,00	100,00	100,00	280,00	3.720,00	-	-	51,20	3.771,20	45.254,40	
Administração	Contas a Receber	Nonorono	40	2.800,00	-	-	200,00	160,00	180,00	100,00	100,00	-	3.440,00	-	-	51,20	3.491,20	41.894,40	
Administração	Contador	Nonorono	40	3.000,00	-	-	200,00	160,00	180,00	100,00	100,00	300,00	3.940,00	-	-	51,20	3.991,20	47.894,40	
Educação Infantil	Coordenadora	Nonorono	40	3.500,00	-	-	-	-	-	-	-	175,00	3.675,00	-	-	-	150,00	3.825,00	45.900,00
Educação Infantil	Professora Nivel I	Nonorono	22,5	1.280,00	213,38	153,60	-	160,00	180,00	-	-	-	1.986,98	1.568,04	-	164,93	2.151,91	25.804,97	
Educação Infantil	Professora Nivel I	Nonorono	22,5	1.280,00	213,38	153,60	-	160,00	180,00	-	-	-	1.986,98	-	-	39,49	2.026,46	24.317,57	
Educação Infantil	Professora Nivel II	Nonorono	22,5	1.280,00	213,38	153,60	-	160,00	180,00	-	-	-	1.986,98	-	-	39,49	2.026,46	24.317,57	
Educação Infantil	Professora Nivel II	Nonorono	22,5	1.280,00	213,38	153,60	-	160,00	180,00	-	-	-	1.986,98	-	-	39,49	2.026,46	24.317,57	
Educação Infantil	Professora Nivel IV	Nonorono	22,5	1.280,00	213,38	153,60	-	160,00	180,00	-	-	64,00	2.050,98	-	-	39,49	2.090,46	25.085,57	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel I	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel II	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel II	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20	13.406,40	
Educação Infantil	Auxiliar Nivel IV	Nonorono	30	750,00	-	-	-	160,00	180,00	-	-	-	1.090,00	-	-	27,20	1.117,20		

9. REFERÊNCIAS

- FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial. 6ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 1998.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo. Editora Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SANTOS, Carlos Alberto dos. Controladoria Estratégica. São Paulo. Editora Atlas, 2013.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Básica. São Paulo. Editora Cengage Learning, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional. São Paulo, Pioneira Thomson Leardning, 2003.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo. Editora Saraiva, 2002.
- SÁ, Carlos Alexandre, MORAES, José Rabella de. O Orçamento Estratégico, uma visão empresarial. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2005.
- SABANSKI, Jaert J. Prática de Orçamento Empresarial. São Paulo. Editora Atlas, 1994.
- ZORATTO, Antonio Sanvicente; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. São Paulo. Editora Atlas, 1995.